



BUDAYA ORGANISASI MADRASAH

(STUDI KASUS MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI)

FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ((FTIK-UIN)

BUDAYA ORGANISASI MADRASAH

(STUDI KASUS MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI)

Kata Pengantar

Bismillahirrahmanirrahim

Budaya organisasi adalah suatu kekuatan organisasi untuk melakukan adaptasi, integrasi dan inovasi internal sertaantisipasi dan empowering secara eksternal. Sebagai sistem keyakinan, nilai dan norma yang dipedomani dalam perilaku berorganisasi budaya organisasi tumbuh dan berkembang berdasarkan paradigma filosofik, visi dan misi serta nilai dan norma yang dianut para pelaku organisasi. Justru itu setiap organisasi termasuk organisasi pendidikan seperti Pesanteren Madrasah, sekolah dan Perguruan Tinggi memiliki budaya organisasinya masing masing.

Budaya organisasi menjadi kunci sukses suatu organisasi, baik dalam mengorganisasi semua kegiatan dan program maupun dalam mengikuti berbagai perubahan. Budaya Organisasi tampil dalam bentuk yang bersifat fisik seperti artefak, logo, atribut, semboyan, motto, seragam sampai kepada non fisik seperti paradigma, asumsi dan nilai yang ada dianut dan berkembang di organisasi adalah menjadi ciri khas. Meskipun suatu lembaga pendidikan agama seperti Pesanteren, dan madrasah serta lembaga sejenis memiliki kesamaan budaya terutama disebabkan flat form atau asumsi dasar yang bersumber dari ajaran Islam namun tetap saja setiap lembaga memiliki spesifik tersendiri. Dengan demikian bagaimana dan seperti apa budaya organisasi suatu lembaga pendidikan menjadi sangat menarik untuk diteliti terutama untuk mempelajari kesuksesan atau kegagalan suatu lembaga pendidikan tersebut.

Penelitian ini menyoroti budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri yang relatif lebih baik dan lebih maju dan berprestasi ketimbang Madrasah swasta. Sebagai Madrasah Negeri tentu madrasah ini memiliki sistem organisasi baku sebagaimana ditetapkan oleh kementerian agama seperti struktur organisasi dan manajemen organisasi dan budaya kerja yang dibina oleh kementerian agama bagi semua lembaga pendidikan dibawah naungan kementerian agama. Penelitian ini lebih menfokuskan bagaimana implementasi sistem tersebut dalam perilaku organisasi yang menjadi bahagian dari budaya organisasi khas MIN ini.

Temuan yang dihasilkan dari penelitian ini menjadi masukan yang berguna untuk pengembangan kualitas lembaga pendidikan Islam seperti Madrasah Ibtidaiyah negeri dan juga dapat sebagai bench mark bagi Madrasah swasta yang jumlahnya lebih banyak. Selain itu penelitian ini bermanfaat sebagai upaya pengembangan ilmu organisasi manajemen dalam lingkup budaya organisasi. Kepada berbagai pihak yang telah memberi dukungan dan informasi sehingga penelitian ini dapat terselenggara dan dapat diselesaikan team peneliti tentunya mengucapkan terima kasih. Semoga hasil penelitian bermanfaat.

Medan 20 Desember 2015

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah suatu kegiatan pengembangan potensi anak secara komprehensif yang dipercaya mampu meningkatkan kompetensi manusia, baik pengetahuan, sikap dan perilaku. Sebagaimana diungkapkan dalam UU No.20 tahun 2003 tentang pendidikan bahwa:

“Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara”.¹

Oleh sebab itu, pendidikan memiliki fungsi strategis bagi seseorang untuk menjadi pribadi paripurna. Untuk itu peran keluarga, sekolah dan masyarakat sebagai institusi pendidikan menjadi suatu kepastian untuk membangun kebudayaan suatu bangsa menuju masa depan yang lebih baik. Hal itu sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang termaktub dalam UU No. 20 Tahun 2003 bahwasanya:

“Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan pengetahuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab”.²

¹ UU No. 20 Tahun 2003, Bab I pasal 1 ayat 1.

² *Ibid*, Bab II pasal 3

Sejatinya, setiap sekolah menjadi wadah yang secara formal melaksanakan kegiatan pendidikan yang teratur, terencana dan terprogram sehingga menghasilkan sumberdaya manusia yang berguna bagi kelangsungan hidup bangsa. Orangtua adalah pihak yang berkepentingan menitipkan anak-anaknya belajar di sekolah dan madrasah agar anak menjadi pribadi paripurna.

Harapan inilah yang dinanti oleh setiap masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Namun tidak semua lembaga pendidikan mampu mengemban amanah ini. Hal ini dikarenakan beberapa faktor yang ikut menjadi penentu terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan lembaga pendidikan. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari internal atau eksternal organisasi. Faktor yang berasal dari internal organisasi bentuknya banyak, di antaranya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dalam tubuh organisasi disebut sebagai perangkat lunak organisasi (*software organization*)³.

Budaya organisasi menjadi penting untuk dikaji, karena saat ini di abad ke-21 manusia berada pada tahap peradaban hidup teratur. Keteraturan itu menurut Sri Edi Swasono karena manusia telah menjadi “masyarakat

³ Sebagaimana diungkapkan oleh Bate bahwa budaya sebagai perangkat lunak organisasi, lihat Bate, *Strategies for Culture Change* (Oxford; Butterworth Heinemann, 1994). Bate menambahkan bahwa perangkat lunak organisasi harus compatible dengan manajemen strategi. Mc Kenzie menyebutnya dengan The 7 S of Mc Kenzie yang terdiri dari *hard system tools* (Strategy, Structure and system) dan *soft system tools* (Share values, Staff, Skill and Style). Lihat Achmad Sobiri, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi* (Yogyakarta, UP STIM YKPN, 2007), h. 244-247. Menurut Lim, budaya berfungsi sebagai alat untuk mendeskripsikan dan menjelaskan apa yang terjadi dalam organisasi dalam rangka memahami organisasi tersebut lebih baik dan utuh. Lihat Lim, *Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link, Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 16, no. 5, h. 17.

organisatoris”⁴. Manusia dilahirkan tidak lagi di sembarang tempat atau pelataran, tetapi di dalam suatu organisasi (rumah sakit atau klinik bersalin). Selanjutnya kelahiran masing-masing dicatat dalam akte kelahiran (oleh organisasi catatan sipil) sebagai warga baru di dalam masyarakat. Saat pernikahan atau perceraian pun disahkan oleh organisasi yang mengeluarkan surat nikah. Demikian pula ketika meninggal, dia dinyatakan telah meninggal oleh suatu organisasi, kemudian dimakamkan di makam yang terurus dalam suatu organisasi yang disebut STM (serikat tolong menolong). Manusia “belum” lahir, “belum” menikah, “belum” bercerai atau “belum” mati bila belum dinyatakan dan disahkan oleh organisasi formal. Oleh karena itu, *a modern society is an organizational society*⁵.

Lembaga pendidikan merupakan suatu organisasi. Permasalahan mendasar dalam mengelola organisasi pada abad ke-21 menurut Basuki adalah budaya organisasi. Hakekat budaya organisasi adalah nilai-nilai dasar organisasi⁶. Nilai-nilai dasar ini berperan sebagai landasan bersikap dan berperilaku dari seluruh anggota; serta mampu memperkuat suatu organisasi. Beberapa hasil penelitian menunjukkan, organisasi yang memiliki budaya yang kuat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan suatu organisasi⁷.

⁴ Kata sambutan Sri Edi Swasono Guru besar Fakultas Ekonommi Universitas Indonesia. Lihat Wibowo, *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, cet. Ke-1 (Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2010) h. v.

⁵ *Ibid.*

⁶ Kata sambutan J. Basuki Gurubesar STIA LAN, dalam Wibowo, *Budaya Organisasi*, h.

x.

⁷ *Ibid.*

Penelitian Sri Handayani menunjukkan bahwa variasi perubahan pada budaya organisasi akan menyebabkan peningkatan kinerja kepala sekolah⁸. Artinya, budaya organisasi yang kuat berpotensi positif terhadap peningkatan kinerja Kepala Sekolah/Madrasah. Kasus lainnya adalah kejadian di organisasi perbankan. Salah satu masalah besar yang pernah dialami bangsa Indonesia memasuki tahun 1997 adalah badai krisis moneter. Badai krisis keuangan sangat mengganggu dunia perbankan, termasuk BRI (Bank rakyat Indonesia). BRI segera melakukan strategi konsolidasi organisasi dengan fokus pada konsolidasi manajemen dan produktifitas pelayanan. Akhirnya BRI dipercaya nasabah dan dapat bergerak di masa sulit. Ketangguhan BRI yang didukung oleh keunggulan sumber daya manusia, kerjasama yang baik dengan nasabah dan kreditor serta sistem manajemen yang berjalan dengan baik adalah budaya organisasi yang sesuai dengan Bank Rakyat Indonesia⁹.

Fakta empirik di atas sejalan dengan makna budaya organisasi yang disampaikan Edgar H. Schein berikut ini :

“A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and,

⁸ Sri Handayani, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepribadian dan Stres terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah*. Sinopsis disertasi, program pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, tahun 2011, h. 30.

⁹ Djokosantoso Moeljono, *Cultured: Budaya Organisasi dalam Tantangan* (Jakarta: Gramedia, 2005), h.xi-xii. Penulis (Djokosantoso) pada saat terjadi krisis moneter merupakan pimpinan organisasi Bank BRI. Keunggulan budaya organisasi BRI bahkan seakan “dikukuhkan” dengan dipercayanya sejumlah eksekutif BRI menjadi eksekutif di berbagai bank yang mengalami masalah pada masa krisis. Dalam kurun waktu 1998-2000 telah ditugaskan 14 orang tenaga senior BRI untuk memamanajemeni sejumlah bank swasta, khususnya yang mengalami *rush*. Beberapa tenaga senior tersebut sampai buku ini ditulis masih memimpin lembaga yang dimanajemennya atas pilihan atau keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems¹⁰.

Menurut Schein bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Inilah yang dilakukan beberapa organisasi yang mengalami krisis dengan melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Pentingnya budaya organisasi dalam mempertahankan keberadaan sebuah organisasi menarik untuk diteliti lebih lanjut, utamanya dalam dunia pendidikan Islam yang salah satunya adalah pesantren. Peneliti Clifford Geertz, Karel Steenbrink dan yang lainnya sepakat bahwa madrasah merupakan lembaga tradisional asli Indonesia, walau mereka berbeda pendapat dalam memandang lahirnya madrasah¹¹. Nurcholis Madjid pernah menegaskan, madrasah adalah artefak peradaban Indonesia yang dibangun sebagai institusi pendidikan keagamaan bercorak tradisional, unik dan *indigenous*¹².

Madrasah, jika disandingkan dengan lembaga pendidikan yang pernah muncul di Indonesia, merupakan sistem pendidikan yang tertua dan masih bertahan hingga saat ini. Bila diparalelkan dengan lembaga pendidikan tradisional Islam di kawasan Timur Tengah pada umumnya, secara sederhana biasanya terdiri

¹⁰ Edgar H Schein, *Organizational Culture and Leadership* 3rd edition (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004), h.2.

¹¹ HM Amin Haedari & Abdullah Hanif (Ed), *Masa Depan Madrasah dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global* (Jakarta: IRD Press, 2004), h.2.

¹² Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta:Paramadina, 1997), h.10.

dari tiga jenis : madrasah, *kuttab* dan mesjid. Sampai paroh kedua abad ke 19, ketiga lembaga pendidikan Islam tradisional ini relatif mampu bertahan. Tetapi sejak perempatan terakhir abad ke-19, gelombang pembaharuan dan modernisasi yang semakin kencang telah menimbulkan perubahan-perubahan yang tidak bisa dimundurkan lagi dalam eksistensi lembaga-lembaga pendidikan Islam tradisional¹³.

Seiring perjalanan waktu, pada tahun 1924 Mustafa Kemal Atatürk menghapuskan sistem *medresse* (madrasah) di Turki dengan mengubahnya menjadi sekolah-sekolah umum, sementara itu di Mesir pada tahun 1961 Gamal Abdul Nasser menghapuskan sistem madrasah dan *kuttab* dengan alasan integrasi atau nasionalisasi sistem pendidikan nasional Mesir¹⁴. Sedangkan Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam Indonesia keberadaannya masih bertahan sampai saat ini.

Azyumardi Azra mengurai tentang *survivenya* madrasah hingga saat ini disertai bukti-bukti historis empirik. Dikemukakannya bahwa sedikitnya terdapat dua cara yang dilakukan madrasah dalam menghadapi dinamika perkembangan zaman: *Pertama*, merevisi kurikulumnya dengan memasukkan semakin banyak mata pelajaran umum atau bahkan keterampilan umum; *Kedua*, membuka kelembagaan dan fasilitas-fasilitas pendidikannya bagi kepentingan pendidikan umum¹⁵.

¹³ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Traisi dan Modernisasi Menuju Millenium baru*, cet. 1 (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), h. 95.

¹⁴ *Ibid*, h. 96-97.

¹⁵ *Ibid*, h. 102.

Seiring perjalanan waktu, madrasah telah melakukan sejumlah akomodasi dan penyesuaian (seperti sistem penjenjangan dan klasikal) untuk mendukung eksistensi dan kontinuitasnya. Ini adalah bagian dari adaptasi eksternal madrasah terhadap perkembangan zaman, yang masuk dalam kajian budaya organisasi.

Kemampuan lembaga madrasah tetap *survive* seiring perjalanan waktu membuktikan bahwa lembaga ini memiliki budaya organisasi yang baik dalam menatap perubahan. Hal ini karena budaya organisasi itu sendiri terdiri dari dua komponen, yaitu : 1) nilai (*value*) - yaitu sesuatu yang diyakini oleh warga organisasi dengan mengetahui apa yang benar dan apa yang salah; dan 2) keyakinan (*belief*) - yakni sikap tentang cara bagaimana seharusnya bekerja dalam organisasinya¹⁶. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam penyelenggaraan pendidikan diharapkan para pelaksana pendidikan dapat mengubah budaya organisasinya sesuai dengan kondisi yang ada.

Penelitian ini untuk mengkaji budaya organisasi madrasah secara intensif dari budaya kasat mata (*tangible*) yaitu artefak, logo dan diakhiri dengan yang tidak kasat mata (*intangible*) yaitu nilai-nilai dan asumsi dasar; sehingga ditemukan bahwa budaya organisasi merupakan kekuatan bagi organisasi lembaga madrasah. Berdasarkan kondisi di atas, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan.

¹⁶ Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Cet, Ke -1 (Jakarta: Grasindo, 2011), h.182-183, dinyatakan bahwa disiplin Ilmu Budaya sebenarnya berasal dari disiplin Ilmu Antropologi. Sekitar tahun 1979, kata budaya seringkali dikaitkan dengan organisasi. Andrew Pettigrew dalam tulisannya di *Journal Science Quarterly* yang memuat istilah *Organizational Corporate Culture* mendapat perhatian yang cukup luas di kalangan akademisi, praktisi bisnis maupun *Organization Theorist*.

Madrasah yang menjadi objek kajian adalah Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Medan yang terletak di Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara. Sejak berdirinya hingga sekarang, Madrasah ini berkembang sangat signifikan, baik dari sarana dan prasarana yang ada, juga penambahan jumlah siswa yang terus meningkat setiap tahunnya.

Sisi lain yang patut ditatap adalah lokasi Madrasah ini berada di wilayah urban (perkotaan); karena saat ini di Kota Medan, investasi masyarakat dalam bidang pendidikan lebih banyak mendirikan lembaga yang bersifat umum. Biasanya madrasah banyak didirikan di daerah rural atau juga sub-urban. Namun MIN Medan yang didirikan di wilayah perkotaan mengalami peningkatan jumlah siswa yang signifikan setiap tahunnya.

Saat ini ada kecenderungan kuat di kalangan keluarga muslim untuk menyekolahkan anaknya di madrasah, baik karena alasan religius ataupun karena lingkungan sosial budaya. Ini merupakan faktor menarik untuk diamati lebih dalam, apakah keinginan itu muncul seiring program pendidikan sekaligus budaya yang kuat yang ditawarkan oleh MIN agar anak-anak mereka mendapatkan pendidikan Islami yang baik sekaligus kompetitif, atau indikasi “kepasrahan” orang tua muslim terutama di wilayah urban yang merasa tidak mampu lagi mendidik anak-anak mereka secara Islami atau “tidak yakin” bahwa anak-anak mereka mendapatkan pendidikan agama yang memadai dari sekolah-sekolah umum. Penelitian lebih lanjut menjadi menarik untuk dilakukan di MIN ini.

Penelitian Karel A Steenbrink mengemukakan fenomena masyarakat Indonesia tahun 1970 yang menurun perhatiannya terhadap madrasah dengan

mengutip ceramah Ahmad Soedijar dalam kongres di Solo. Tidak sedikit orang-orang Islam sendiri menganggap lembaga madrasah cuma sebagai tempat pembuangan bagi anak-anak mereka yang nakal atau karena gagal di sekolah umum. Jarang sekali orangtua mengirim anaknya ke madrasah untuk dididik menjadi seorang ulama. Mereka mengirimkan anaknya karena 'terpaksa'. Demikianlah kenyataan yang hidup di kalangan kaum menengah dan intelektual muslim saat itu.¹⁷

Selanjutnya sistem rekrutmen yang dilakukan oleh madrasah ini memiliki beberapa ciri khas, diantaranya testing awal sebelum menjadi santri. Kemudian setiap tahun ada pengumuman tentang santri yang naik kelas atau tinggal. Siswa yang tinggal kelas diberi kesempatan untuk mengulang atau mengundurkan diri dari madrasah. Ini menunjukkan keunikan madrasah ini, karena dewasa ini betapa sulitnya mengajak siswa untuk masuk madrasah. Walau demikian, peminat untuk masuk madrasah ini meningkat setiap tahunnya. Hal ini dapat diketahui dengan banyaknya siswa yang mendaftar di madrasah ini. Perkembangan signifikan yang terjadi di MIN Medan tidak terlepas dari budaya organisasi yang dianut oleh lembaga ini sehingga terus bertahan hingga saat ini.

Budaya merupakan kunci utama bagi sebuah organisasi untuk bisa menjadi produktif dan efektif. Tanpa budaya, perubahan dan perbaikan tidak akan bisa dilakukan dengan baik. Tanpa budaya yang jelas dan baik sebuah organisasi akan cenderung keropos dan tak akan mampu *survive*.

¹⁷ Karel A Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah : Pendidikan Islam dalam Kurun Modern* Cetakan ke-2 (Jakarta: LP3ES, 1991), h.214.

Selanjutnya Sulthon Masyhud dan Khusnurdilo mengatakan bahwa indikator budaya madrasah dapat bersifat kasat mata (*tangible*) dan tidak kasat mata (*intangible*)¹⁸. Oleh karenanya, kultur madrasah harus dipahami secara komprehensif. Artinya, bahwa dengan melihat sebagian dari unsur madrasah tidak dapat kita jadikan sebagai generalisasi terhadap madrasah secara keseluruhan. Misalnya, penampilan bangunan fisik madrasah yang sederhana, tidak berarti menunjukkan kekerdilan berfikir pengasuh, guru atau santrinya. Banyak santri dengan prestasi yang tinggi dalam pentas nasional berasal dari lembaga madrasah yang terlihat kumuh, sederhana dan miskin. Belum lagi kita lihat bagaimana besarnya kontribusi madrasah tersebut dalam membangun lingkungan sekitar, khususnya lingkungan sosial. Dalam hal ini, sering madrasah berperan sebagai katalisator dan motor penggerak pembangunan.

Di balik itu, masih terdapat khazanah yang dapat diungkap/dikaji, termasuk ragam spiritualitas yang ada. Wujud budaya yang tampak, misalnya pilihan kata yang digunakan, tradisi dan ritual yang diikuti, gedung, fasilitas dan artefak lain yang menjadi bagian dari institusi madrasah, patut ditelusuri lebih lanjut dalam penelitian sehingga didapatkan temuan salah satu ciri khas budaya MIN Medan.

Di antara ciri khas budaya madrasah terletak pada penampilan madrasah dengan atribut-atribut-atribut Islami. Ini merupakan bagian dari kerangka kultural sebuah lembaga madrasah yang pada gilirannya akan melahirkan budaya madrasah yang khas. Misalnya sebuah madrasah yang bermaksud mendidik

¹⁸ Sulthon Masyhud & Moh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, Cetakan ke-2 (Jakarta: Diva Pustaka), h.26.

siswanya menjadi lulusan yang mandiri dalam masyarakat biasanya menonjolkan wirausaha, seperti Madrasah Salafiyah Sidogiri, Pasuruan, Jawa Timur. Madrasah ini konon memiliki Koperasi Madrasah terbaik secara nasional¹⁹. Prestasi ini memberi dampak kultural kepada guru dan santrinya berupa: etos kerja yang tinggi, percaya diri, jujur dan giat berusaha, berani menanggung resiko dan sebagainya. Pada saat bersamaan, mereka juga menguasai bidang ilmu agama yang diajarkan di Madrasah. Fenomena tersebut di atas ingin ditelusuri dalam penelitian ini.

Nilai, Filosofi dan Ideologi madrasah dapat diwujudkan dengan banyak cara, termasuk lisan, perbuatan dan material. Secara lisan, kultural madrasah dapat dilihat pada kemampuan warga madrasah dalam menyatakan tujuan dan sasaran lembaga madrasah, kurikulum, bahasa yang digunakan setiap hari, metafora, sejarah organisasi, tokoh organisasi dan struktur organisasi. Dalam perbuatan/perilaku, diwujudkan dalam ritual, upacara, pendekatan belajar mengajar, prosedur, aturan dan perundangan pelaksanaan, penghargaan dan sanksi, dukungan sosial dan psikologis serta pola-pola interaksi dengan masyarakat dan orang tua santri. Adapun secara material, diwujudkan dalam fasilitas dan perlengkapan, karya seni (kaligrafi), motto dan *uniform*²⁰. Budaya madrasah yang kuat ditunjukkan oleh ketaatan seluruh warga madrasah melaksanakan semua cara yang telah disepakati.

Fenomena ini menarik untuk dikaji, khususnya mengenai perjalanan sejarah madrasah sejak awal hingga menjadi favorit serta *trendsetter* bagi para

¹⁹ *Ibid*, h.28.

²⁰ *Ibid*.

peminat – baik dari kota Medan mau pun luar kota Medan – yang ingin menitipkan anak-anaknya untuk dididik di madrasah ini. Kesemua itu adalah bagian dari budaya organisasi yang berjalan di MIN Medan. Sebab itu penelitian ini menggali “*Budaya Organisasi Madrasah (Studi Kasus pada MIN Medan)*.”

B. Batasan Istilah.

Agar penelitian ini terfokus pada masalah yang diinginkan, maka peneliti memberikan batasan istilah yang menjadi kajian dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Budaya artinya pikiran, akal budi²¹. Organisasi artinya kesatuan (susunan) yang terdiri atas bagian-bagian (orang dsb) di perkumpulan untuk tujuan tertentu²². Budaya organisasi dalam penelitian ini maksudnya adalah keyakinan, norma, peraturan dan nilai yang berlaku di suatu organisasi dan dianut oleh para anggota organisasi. Keyakinan, norma-norma, peraturan-peraturan dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumberdaya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di MIN Medan untuk menghasilkan kinerjanya.
2. Madrasah adalah tempat belajar. Madrasah artinya tempat siswa atau murid-murid belajar mengaji²³. Madrasah yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah MIN Medan sebagai tempat siswa/murid menimba ilmu pengetahuan.

²¹ Tim Redaksi Kamus Besar Bahasa Indonesia (Ketua Tim : Hasan Alwi), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cetakan ke-1 Edisi III (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), h.169.

²² *Ibid*, h.803.

²³ *Ibid*, h.866.

3. Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan (MIN Medan) maksudnya adalah Lembaga Pendidikan setingkat sekolah dasar (SD) yang menjadi tempat belajar siswa dan siswi yang beralamatkan di daerah Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang masalah di atas, selanjutnya peneliti memberikan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana sejarah kelahiran MIN Medan ?
2. Apa isi budaya organisasi di MIN Medan ?
3. Budaya organisasi apa yang dikembangkan di MIN Medan ?

D. Tujuan Penelitian.

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui sejarah berdirinya MIN Medan.
2. Mengetahui isi budaya organisasi di MIN Medan
3. Mengetahui budaya organisasi yang dikembangkan di MIN Medan

E. Kegunaan Penelitian.

Kegunaan Penelitian yang dilakukan ini adalah :

1. Mendapatkan formulasi teoritik berkaitan dengan aspek internal dalam tubuh organisasi pendidikan tentang budaya organisasi untuk menghadapi tantangan global.

2. Menemukan pola budaya organisasi khususnya dalam bidang pendidikan yang menjadi referensi kebijakan bagi pimpinan pendidikan dalam melaksanakan tugas di lapangan dikarenakan referensi budaya organisasi bagi lembaga pendidikan masih sedikit.
3. Merupakan suatu upaya untuk memperkaya khazanah kepustakaan Islam agar menjadi bacaan yang berguna bagi masyarakat, terutama mereka yang ingin mendalami masalah budaya dalam pendidikan Islam.

F. Metodologi Penelitian.

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini bertujuan mendapatkan gambaran secara utuh terhadap budaya organisasi yang berlaku di MIN Medan dengan menggunakan pendekatan kualitatif²⁴, karena penelitian kualitatif memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1) Peneliti sebagai instrument utama langsung mendatangi sumber data; 2) data yang dikumpulkan cenderung berbentuk kata-kata daripada angka-angka; 3) penelitian lebih menekankan proses, bukan semata-mata pada hasil; 4) Peneliti melakukan analisis induktif cenderung mengungkapkan makna dari keadaan yang diamati; 5) Pendekatan Peneliti dengan responden sangat penting dalam penelitian. Beberapa ciri penelitian kualitatif tersebut mampu untuk menjawab tujuan penelitian ini.

²⁴ Lexy J Moleong mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dll - secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan metode alamiah. Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian kualitatif*, Cetakan ke-27 (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 6.

Norman K. Denzin dan Yvona S. Lincoln menyebutkan bahwa penelitian kualitatif merupakan suatu aktifitas yang bertempat yang menempatkan pengamat di dalam dunia. Penelitian kualitatif terdiri atas serangkaian praktek material interpretatif yang membuat dunia bisa disaksikan. Praktek tersebut mengubah dunia menjadi serangkaian representasi yang meliputi catatan lapangan, wawancara, percakapan, foto, rekaman dan memo tentang diri. Di tingkat ini, penelitian kualitatif mencakup pendekatan naturalistik interpretatif terhadap dunia. Hal ini berarti bahwa para peneliti kualitatif mempelajari benda-benda di dalam setting alamiahnya, berupaya memahami atau menginterpretasikan fenomena berdasarkan makna-makna yang dilekatkan manusia kepadanya²⁵.

Berdasarkan ungkapan di atas, dapat dijelaskan bahwa penelitian kualitatif memberikan tekanan terhadap makna, yaitu fokus penelaahan terpaut langsung dengan masalah kehidupan manusia. Penelaahan dilakukan terhadap praktek kehidupan, khususnya tentang budaya organisasi di MIN Medan. Makna di balik aktifitas kehidupan sehari-hari menjadi fokus penelitian.

Penelitian ini menggunakan model studi kasus (*case study*)²⁶. Penelitian kualitatif model studi kasus dianggap sesuai digunakan dalam penelitian ini, karena penelitian ini dimaksudkan agar pemahaman yang utuh dan terintegrasi mengenai interrelasi berbagai fakta dan dimensi tentang budaya organisasi yang berlaku di MIN Medan dapat diperoleh. Penelitian ini juga mengungkapkan

perilaku kolektif anggota organisasi di madrasah. Selanjutnya hasil akhir yang ingin diperoleh adalah menjelaskan keunikan kasus yang dikaji, yaitu budaya organisasi madrasah yang bersifat kasat mata (*tangible*) dan tidak kasat mata (*intangible*) di MIN Medan.

Denny (1978) dalam Guba dan Lincoln mendefinisikan studi kasus sebagai "pemeriksaan intensif atau lengkap dari segi isu, atau mungkin peristiwa geografis dari waktu ke waktu"²⁷

Stake mengatakan dalam uraiannya sebagai berikut: "... *The researcher tries to capture the experience of that activity. He or she may be unable to draw the line marking where the case ends and where its environment begins, but boundedness contexts and experience are useful concepts for specifying the case.*" (...Peneliti mencoba untuk menangkap pengalaman dari sebuah aktifitas. Ia mungkin tidak dapat menarik garis untuk menandai mana kasus berakhir dan dimana lingkungannya dimulai, tetapi pembatasan, konteks dan pengalaman adalah konsep yang berguna untuk menentukan kasus tersebut)²⁸

Berdasarkan keterangan Stake tersebut, bahwa Peneliti mencoba untuk menangkap pengalaman yang ditemukan dalam kegiatan penelitian itu, selanjutnya dia memiliki kebebasan untuk membatasi kasus yang diteliti berdasarkan konteks permasalahan yang ada, dan berdasarkan fakta di lapangan pula kasus dimulai dan berakhir.²⁹

²⁵ Norman K. Denzin & Yvona S. Lincoln, *Qualitative Research 1*, Terj. Dariyatno (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), h 3-4.

²⁶ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h.3. Moleong mengutip pernyataan Bogdan dan Bikken (1982), bahwa ada beberapa istilah yang digunakan untuk penelitian kualitatif, yaitu penelitian atau inkuiri naturalistik atau alamiah, etnografi, interaksionis simbolik, perspektif ke dalam, etnometodologi, fenomenologis, studi kasus, interpretatif, ekologis dan deskriptif.

²⁷ Egon G Guba dan Yvona S Lincoln, *Effective Evaluation: Improving the usefulness of evaluation Results Through Responsive and Naturalistic Approaches*, First Edition (San Fransisco: California, 1981), h. 370.

²⁸ Robert E Stake, *Multiple Case Study Analysis* (new York: Guilford Press, 2006), h.3.

²⁹ Masganti Sitorus, *Metode Penelitian Pendidikan Islam*, h.160.

Selanjutnya hampir senada dengan ungkapan Lincoln dan Guba (1985), Alwasilah menyatakan bahwa Peneliti harus menentukan kapan laporan harus berhenti. Ia harus memiliki komitmen terhadap tulisannya bahwa pada batas waktu tersebut, interpretasi, kesimpulan, dan saran dianggap tuntas dan tidak akan diubah lagi. Itulah upaya maksimal anda. Peneliti bergaya informal. Tugas peneliti adalah menampilkan sudut pandang emik sebagaimana dipersepsi responden - bagaimana fenomena dikonstruksi oleh responden. Peneliti hanya menerjemahkan. Peneliti harus membuat catatan audit (*audit trail*) . Inilah cara yang paling meyakinkan untuk menjamin keterpercayaan laporan penelitian. Seorang auditor harus dengan mudah menelusuri laporan anda dengan data lapangan pendukungnya³⁰.

Robert K. Yin mendefinisikan: studi kasus adalah studi yang melibatkan kita dalam penyelidikan yang lebih mendalam dan pemeriksaan secara menyeluruh terhadap tingkah laku seorang individu. Penelitian terhadap latar belakang dan kondisi dari individu, kelompok atau komunitas tertentu, dengan tujuan untuk memberikan gambaran lengkap mengenai subyek atau kejadian yang diteliti. Penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci, dan mendalam terhadap suatu organisme, lembaga atau gejala tertentu³¹.

Sebagai penelitian studi kasus, maka langkah-langkah yang akan ditempuh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Melakukan pengumpulan data, salah satu sarannya adalah dengan melakukan wawancara terhadap Informan

³⁰ A Chedar AlWasilah, *Pokonya Kualitatif: Dasar-Dasar nerancang dan melakukan Penelitian Kualitatif*, Cetakan ke-2 (Bandung: Kiblat Buku Utama, 2003), h.274.

³¹Robert K. Yin, *Case Study Research Design and Methods*, Terj: M. Djauzi Mudzakir, *Studi Kasus Desain dan Metode* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 1996), h.18.

Kunci (*Key Informan*)³² yaitu Kepala Madrasah, ditambah para guru, pengurus madrasah serta siswa terpilih. Penelitian ini dilakukan sampai pada tingkat kejenuhan data dan selama itu pula dilakukan kategorisasi dalam tema-tema untuk menemukan konsepsi tematis bangunan budaya organisasi di MIN Medan; (2) Melakukan interpretasi terhadap data sehingga ditemukan bangunan budaya organisasi di MIN Medan data yang sesuai dengan penelitian; (3) Menyimpulkan temuan yang telah dilakukan di MIN Medan tentang bangunan budaya organisasi.

2. Lokasi Penelitian.

Penelitian ini dilakukan di MIN Medan yang terletak di Jalan Pancing, Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara. Madrasah yang berdiri pada tahun 1975 ini merupakan organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan berbasis keagamaan. Semenjak berdirinya hingga saat ini, MIN Medan menunjukkan perkembangan yang sangat signifikan, baik berupa sarana dan prasarana yang ada, juga perkembangan jumlah siswa yang terus meningkat setiap tahunnya.

3. Subyek Penelitian.

Subyek Penelitian adalah target yang akan dijadikan informan penelitian ini. Berdasarkan keperluan penelitian subyek penelitian ini adalah Kepala

³² Samiaji Sarosa, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar*, Cetakan ke-1 (Jakarta: Indeks, 2012) h.120. Dikatakan bahwa kunci sukses wawancara dalam Case Study adalah mencari Informan Kunci (*Key Informan*) dikutip dari Leedy & Ormond 2005; Myers 2009; Thomas 2011; Yin 2009). Informan Kunci adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan paling baik dan mendalam mengenai suatu topik dalam organisasi dan memiliki kewenangan di dalam area yang diteliti.

Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Guru-guru, Pegawai Tata Usaha, Komite Madrasah, dan Siswa di MIN Medan.

Subyek Penelitian di atas merupakan representasi dari orang-orang yang terlibat dalam aktifitas keseharian di madrasah, merupakan informan kunci untuk mengungkap budaya organisasi yang berlaku di MIN Medan. Penelitian ini mengungkapkan perilaku kolektif anggota organisasi, kemudian juga melakukan penelaahan atas ungkapan-ungkapan yang meliputi kata-kata, tindakan, tanda-tanda, artefak-artefak, dan simbol-simbol yang ekspresif dari subyek penelitian di MIN Medan. Peneliti menangkap pikiran-pikiran dan nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi di MIN Medan, kemudian dilanjutkan dengan memikirkan dan mengalaminya kembali dengan empati atau wawasan imajinatif; Peneliti memasuki pikiran dan budaya mereka.

4. Teknik Pengumpulan Data.

Dalam usaha memperoleh data secara holistik dan integrative serta memerhatikan relevansi data dengan tujuan, maka dalam pengumpulan data penelitian ini memakai tiga teknik pengumpulan data yang ditawarkan oleh Bogdan dan Biklen, yaitu: (1) wawancara mendalam (*indept interview*) ; (2) observasi partisipan (*participant observation*); dan (3) study dokumentasi (*study document*)³³, ditambah dengan penelusuran referensi.

Jadi, secara umum pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan dan membahas beberapa teori tentang masalah yang sedang dikaji sekaligus juga mewawancarai baik lisan maupun tertulis untuk mencari data secara langsung kondisi subjek yang diteliti. Teknik wawancara ini merupakan hasil usaha gabungan dari kegiatan melihat, mengamati, mendengar, bertanya, berdiskusi, dan mencatat. Kegiatan tersebut akan dilakukan secara bersamaan dan disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang dilakukan secara sadar, sistematis, terarah, dan bertujuan memperoleh informasi yang diperlukan. Sebagai instrumen utama, peneliti melakukan observasi dan wawancara secara langsung pada informan. Selain itu, agar mendapatkan perbandingan dan tambahan informasi, penelitian ini didukung pula dengan studi dokumenter. Dengan sumber tertulis ini, penelitian mendapatkan masukan-masukan penting bagi keakuratan penelitian.

Berikut ini akan dibahas secara rinci mengenai empat teknik tersebut, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipan, studi dokumentasi dan penelusuran referensi.

a. Wawancara Mendalam.

Wawancara merupakan teknik utama dalam metodologi kualitatif. Wawancara digunakan untuk mengungkap makna secara mendasar dalam interaksi yang spesifik. Wawancara (*interview*), dilakukan dengan cara mengadakan wawancara atau tanya jawab secara langsung (lisan) atau tulisan tentang masalah yang diteliti kepada subjek yang diteliti maupun individu lain yang mendukung penelitian dan intens terhadap masalah yang sedang diteliti.

³³ R.C. Bogdan dan S.K. Biklen, *Qualitative Research for Education : An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1998), h. 119-143. Bandingkan dengan John W. Creswell, *Research Design : Qualitative and Quantitative* (London: Sage Publication, 1994), h.148-150 dan Robert K. Yin, *Case Study Research: Design Methods* (Beverly Hills: Sage Publication, 1987), h.79.

Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara wawancara yang tidak terstandar ini dikembangkan menjadi dua yaitu wawancara terstruktur (*somewhat structured interview or active interview*) atau terencana yang pertanyaannya telah dipersiapkan serta wawancara tidak terstruktur atau tidak terencana (*unstructured interview* atau *passive interview*), yang pertanyaan-pertanyaannya secara mendadak tanpa dipersiapkan. Dengan dua model wawancara ini dapat diperoleh informasi "*emic*"³⁴ dan informasi "*etic*"³⁵.

Kelebihan wawancara tidak terstruktur antara lain dapat dilakukan secara lebih personal yang memungkinkan diperoleh informasi sebanyak-banyaknya. Selain itu, wawancara tidak terstruktur memungkinkan untuk melakukan pencatatan respon afektif yang tampak selama wawancara berlangsung, kemudian dipilih pengaruh pribadi Peneliti yang mungkin memengaruhi hasil wawancara, serta memungkinkan Pewawancara belajar dari informan mengenai budaya dan cara hidup mereka. Secara psikologis wawancara ini lebih bebas dan dapat bersifat obrolan sehingga tidak melelahkan dan menjemukan informan.

Pada waktu melakukan wawancara tidak terstruktur, pertanyaan-pertanyaan dilakukan secara bebas (*free interview*) pada pertanyaan-pertanyaan umum tentang eksistensi dan sejarah MIN Medan, birokrasinya, kondisi internal dan sebagainya, Informannya adalah seluruh orang yang ada pada subyek

³⁴ Informasi *emic* adalah informasi dari responden yang menggambarkan pandangan dunia dari segi perspektifnya, menurut pikiran dan perasaannya. Baca S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung : Tarsito, 2003), h. 711.

³⁵ Informasi "*etic*" adalah informasi dari responden yang diinginkan peneliti, walau pun sesungguhnya informasi *etic* tidak bisa dipisahkan dari informasi *emic*. Informasi *emic* yang disampaikan oleh responden, diterima oleh peneliti, kemudian mengolahnya, menafsirkannya, menganalisisnya, menurut metode, teori, teknik dan pandangannya sendiri. Baca : S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, h. 71-72.

penelitian. Selanjutnya dilakukan wawancara yang terfokus (*focused interview*) yang pertanyaannya berpusat pada satu pokok ke pokok lainnya. Dalam hal ini fokus diarahkan pada budaya organisasi. Dengan kata lain, wawancara pada tahap kedua ini menggunakan instrument terstruktur, yang Peneliti telah membuat garis-garis besar yang disusun berdasarkan fokus penelitian. Informannya adalah seluruh orang yang ada pada subyek penelitian. Kedua metode ini dilakukan secara terbuka (*open interview*) sesuai dengan sifat penelitian kualitatif yang *open ended* dan ditujukan kepada informan-informan tertentu yang dianggap sebagai informan kunci (*key informan*) serta informasi biasa.

Dalam memilih informan pertama, seseorang yang memiliki pengetahuan khusus, informatif dan dekat dengan situasi dan tujuan penelitian, di samping memiliki status tertentu merupakan informan yang terpilih. Karena itu Kepala Madrasah dipilih sebagai informan pertama untuk diwawancarai.

Setelah wawancara dengan Kepala Madrasah dianggap cukup, Peneliti meminta untuk diajukan informan berikutnya yang dianggap memiliki informasi yang dibutuhkan, relevan dan memadai. Maka kepala madrasah mengarahkan kepada Wakil atau Pembantu Kepala Madrasah (PKM) yang akan diwawancarai sesuai kepentingan penelitian. Demikianlah seterusnya sehingga informasi yang diperoleh semakin besar seperti bola salju (*snowball sampling technique*) dan sesuai tujuan (*purposive*) yang terdapat dalam fokus penelitian.

Untuk melakukan wawancara yang lebih terstruktur, bahan-bahan yang diangkat dari isu-isu yang dieksplorasi sebelumnya telah dipersiapkan terlebih

dahulu. Dalam hal ini, pendalaman dapat dilakukan untuk menjaga terjadinya bias.

Untuk menghindari wawancara yang melantur dan menghasilkan informasi kosong selama wawancara, topik selalu diarahkan pada pertanyaan yang terkait dengan tujuan penelitian. Wawancara dapat dilakukan dengan perjanjian terlebih dahulu, atau dapat pula secara spontan sesuai dengan kesempatan yang diberikan oleh informan. Untuk merekam hasil wawancara, dengan seizin informan Peneliti menggunakan alat bantu berupa buku catatan dan mesin perekam (Handphone, Kamera digital).

Langkah-langkah wawancara dalam penelitian ini adalah: (1) menetapkan kepada siapa wawancara dilakukan; (2) menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan; (3) mengawali atau membuka alur wawancara; (4) melangsungkan alur wawancara; (5) mengonfirmasikan hasil wawancara; (6) menuliskan hasil wawancara itu dalam catatan lapangan; dan (7) mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara³⁶.

Wawancara harus meliputi beberapa aspek berikut: (1) *pertanyaan tentang tingkah laku atau pengalaman*: Pertanyaan ini diajukan untuk memperoleh informasi mengenai pengalaman, tingkah laku, tindakan dan kegiatan; (2) *Pertanyaan tentang opini atau nilai* : Pertanyaan ini digunakan untuk mendapatkan pemahaman kognitif dan proses penafsiran orang; (3) *Pertanyaan tentang perasaan*: Pertanyaan ini digunakan untuk memperoleh pemahaman tentang tanggapan emosional orang terhadap pengalaman dan pikiran; (4)

³⁶ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi* (Malang: YA3, 1990), h.63.

Pertanyaan tentang pengetahuan: Pertanyaan ini digunakan untuk menemukan informasi faktual yang dimiliki responden; (5) *Pertanyaan tentang indera*: pertanyaan ini untuk memperoleh tentang apa yang dilihat, didengar, diraba dan dihidu; (6) *Pertanyaan tentang latar belakang atau demografis*, pertanyaan ini digunakan untuk identifikasi responden³⁷.

Dalam teknik wawancara *grand tour*, peneliti telah mendapatkan gambaran umum dan global tentang situasi dan kondisi madrasah yang dijadikan obyek penelitian. Setelah proses ini, tentu Peneliti telah mendapatkan gambaran umum dan global tentang situasi dan kondisi madrasah yang dijadikan obyek penelitian. Setelah proses ini, tentu Peneliti melanjutkan apa yang disebut wawancara *mini tour*. Pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara *mini tour* tentu lebih terfokus dan tajam, serta mengarah pada data yang akan didapatkan sesuai dengan tujuan penelitian.

b. Observasi Partisipan.

Teknik observasi partisipasi ini digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang mungkin belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi atau bahkan melenceng. Observasi partisipan merupakan karakteristik interaksi sosial antara Peneliti dengan subyek-subyek penelitian. Dengan kata lain, proses bagi Peneliti memasuki latar dengan tujuan untuk melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa-peristiwa (*events*) dalam latar saling berhubungan.

³⁷ Michael Quinn Patton, *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, Terj. Budi Puspo Priyadi : *Metode Evaluasi Kualitatif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), h.199-203.

Dalam observasi partisipan digunakan buku catatan kecil dan alat perekam. Buku catatan diperlukan untuk mencatat hal-hal penting yang ditemui selama pengamatan. Sedangkan alat perekam (*handphone*) digunakan untuk mengabadikan beberapa momen yang relevan dengan tujuan penelitian. Ada tiga tahap observasi, yaitu observasi deskriptif (untuk mengetahui gambaran umum), observasi terfokus (untuk menemukan kategori-kategori seperti pola-pola perilaku yang mencerminkan sistem nilai dalam budaya organisasi), dan observasi selektif (mencari perbedaan di antara kategori-kategori seperti karakteristik budaya madrasah, ragam nilai, sistem nilai, dan pola perilaku lain yang terkait)³⁸. Semua hasil pengamatan dicatat sebagai rekaman pengamatan lapangan (*field note*), yang selanjutnya dilakukan refleksi.

c. Studi Dokumen

Data penelitian kualitatif kebanyakan diperoleh dari sumber manusia melalui observasi dan wawancara; namun data dari sumber non manusia seperti dokumen, foto dan bahan statistik perlu mendapat perhatian selayaknya. Penggunaan studi dokumentasi ini didasarkan pada lima alasan sebagai berikut ; (1) sumber-sumber ini tersedia dan murah (terutama dari segi waktu); (2) Dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang stabil, akurat, dan dapat dianalisis kembali; (3) Dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang kaya; secara kontekstual relevan dan mendasar dalam konteksnya; (4) sumber ini

³⁸ James P. Spradley, *Participant Observation* (New York: Holt, Rinehart and Wilson, 1980).

merupakan pernyataan legal yang dapat memenuhi akuntabilitas; dan (5) Sumber ini bersifat non reaktif sehingga tidak sukar ditemukan dengan teknik kajian isi.

Dokumen, surat-surat, foto dan lain-lain dapat dipandang sebagai "narasumber" yang dapat dimintai jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti³⁹ Studi dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data-data yang mendukung untuk memahami dan menganalisis budaya organisasi yang diterapkan di madrasah. Data tersebut meliputi *personal document* (dokumen pribadi) dan *official document* (dokumen resmi). Dokumen pribadi terdiri dari *intimate diaries* (buku harian), *personal letters* (surat pribadi), dan *autobiographies* (otobiografi). Sedangkan dokumen resmi terdiri atas : *internal documents*, *external communication*, *student record* dan *personnel files*⁴⁰. Semua dokumen ini berkaitan dengan penelitian di MIN Medan.

d. Penelusuran Referensi

Penelusuran referensi yang dimaksudkan di sini adalah Peneliti melakukan pencarian dan penelaahan buku-buku dan karya tulis ilmiah lainnya yang ada keterkaitannya dengan masalah yang diteliti. Juga melalui metode ini, Peneliti berusaha mencari kajian-kajian teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk digunakan dalam penelitian ini. Diantara buku-buku itu adalah Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership 3rd edition* (San Francisco:2004); Steven L. Mc Shane & Mary Ann Von Glinov, *Organizational Behavior: Essentials* (New York: Mc Graw-Hill, 2007), James L. Gibson (et al):

³⁹ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik*, h.89.

⁴⁰ Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research*, h.97-102.

Organizational : Behavior, Structure, Processes, 12th edition (New York: McGraw-Hill, 2006); Stephen P. Robbins: *Essentials of Organization Behavior, fourth edition* (New Jersey: Prentice-Hall, 1994); Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi; Buku 2 Ed 12, terj. Diana Angelica* (Jakarta: Salemba Empat, 2007); dan lain-lain.

Metode penelusuran referensi ini tentu saja berkaitan erat dengan data tertulis berupa buku-buku dan sumber tertulis lainnya yang biasanya tersimpan di perpustakaan. Oleh karena itu Peneliti menggunakan kartu kutipan yang dituliskan nama pengarang, nama buku, penerbit, tempat terbit, tahun terbit, dan halaman yang dikutip. Selanjutnya Peneliti mengorganisasi nama pengarangnya berdasarkan abjad. Hal ini dilakukan untuk memudahkan mengklasifikasi dan menabulasi data. Metode ini diperlukan untuk mendapatkan kajian teoritik yang berkaitan dengan budaya organisasi umumnya dan budaya organisasi dalam bidang pendidikan pada khususnya.

5. Teknik Analisis Data.

Penelitian yang Peneliti lakukan adalah penelitian kualitatif, oleh sebab itu analisis datanya bersifat induktif. Adapun teknik analisis data yang peneliti lakukan adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara memecahkan, membuat kategori atau klasifikasi, mengorganisasi, menjabarkan ke dalam unit-unit dan mensintesis untuk memperoleh pola hubungan,

menafsirkan untuk menemukan apa yang penting dan bermakna serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami.

Tujuan analisis data kualitatif adalah untuk : (a) mendeskripsikan dan menjelaskan suatu pola hubungan, (b) memperoleh makna tafsiran suatu gejala atau kejadian berdasarkan artefak, pesan dan perilaku yang dikumpulkan. Proses analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, Peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dilakukan analisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu diperoleh data yang dianggap kredibel.

Berikutnya analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini berpedoman pada teknik analisis data model Huberman dan Miles mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Dengan tiga proses yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan⁴¹. Analisis data menggunakan model interaktif (*interactive model*)⁴²

Ketiga proses ini terjadi terus menerus selama pelaksanaan penelitian, baik pada periode pengumpulan data, maupun setelah data terkumpul seluruhnya. Adapun uraian masing-masing komponen adalah sebagai berikut :

1. Reduksi Data (*Data Reduction*), diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian dan penyederhanaan dan transformasi data kasar

⁴¹ Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan*, h. 337.

⁴² Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*, terj. Tjetjep Rohandi Rohidi (Jakarta; UI Press, 1992), h.16.

selama di MIN MEDAN harus diuji kebenarannya, kecocokannya dan kekokohnya.

6. Analisis Keabsahan Data.

Untuk analisis keabsahan data hasil temuan, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang terdiri dari : *credibility*, *transperabilty*, *dependability* dan *confirmability*⁴³.

1. *Credibility* yaitu menjaga keterpercayaan penelitian. Maka Peneliti melakukan enam kegiatan berikut⁴⁴: (1) perpanjangan keikutsertaan⁴⁵; (2) dilakukan secara tekun⁴⁶; (3) melakukan triangulasi (*triangulation*)⁴⁷; (4)

⁴³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, h.337, Lihat juga Lexy J. Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (bandung: remaja Rosdakarya, 1990), h.175.

⁴⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h.327-336.

⁴⁵ Perpanjangan keikutsertaan peneliti akan dapat meningkatkan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan. Dengan demikian akan banyak mempelajari dan menguji ketidakbenaran informasi baik yang berasal dari diri sendiri maupun subjek. Perpanjangan keikutsertaan dapat membangun kepercayaan pada subjek terhadap Peneliti dan juga kepercayaan diri pada diri Peneliti sendiri. Dalam perpanjangan keikutsertaan ini, Peneliti terjun langsung dalam penelitian untuk melihat proses kebiasaan dan nilai-nilai yang dilakukan setiap hari oleh para anggota organisasi di MIN MEDAN, mulai dari tingkat pimpinan sampai dengan para siswa.

⁴⁶ Ketekunan Pengamatan dimaksudkan menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan dan isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dalam konteks ini Peneliti melakukan pengamatan mulai dari awal kegiatan tahun ajaran baru di Madrasah, pelaksanaan pembelajaran di kelas, kegiatan rutin – mulai harian, bulanan dan tahunan – yang dilaksanakan pimpinan, pengurus madrasah, para guru, komite madrasah dan juga siswa di MIN Medan. Tujuannya adalah untuk menelaah budaya organisasi yang berlaku yang menjadi ciri khas di madrasah sehingga mampu bertahan dan berkembang hingga saat ini.

⁴⁷ Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Dalam hal ini, Peneliti menggunakan triangulasi teknik yaitu pemeriksaan data dengan teknik pengumpulan data yang berbeda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipan dan studi dokumen untuk sumber data yang sama secara serempak. Sumber data yang dimaksud adalah berasal dari pimpinan madrasah, para guru, komite madrasah serta guru-guru, selanjutnya dicek melalui observasi data yang berasal dari pimpinan madrasah, pengurus madrasah, para guru, komite madrasah serta siswa, kemudian diakhiri pengecekannya melalui studi dokumen terhadap sumber data di atas. Tujuannya adalah untuk meningkatkan pemahaman terhadap apa yang ditemukan, serta meningkatkan kekuatan data. Jadi triangulasi dilakukan untuk menguji kredibilitas data.

yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan ketika melakukan wawancara, observasi dan studi dokumen di MIN Medan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data dimulai di Madrasah dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, menulis memo dengan maksud menyisihkan data/informasi yang tidak relevan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu guna menghasilkan ringkasan data yang potensial untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian.

2. Penyajian data (*data display*) yaitu mendeskripsikan sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan atas observasi yang dilanjutkan dengan wawancara dan didukung oleh dokumentasi selama berada di MIN Medan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif. Penyajiannya juga dapat berbentuk matrik, diagram, table dan bagan. Semeuanya diancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang padu dan mudah dipahami.
3. Penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*) atau Verifikasi (*verification*) merupakan kegiatan akhir dari analisis data. Penarikan kesimpulan berupa kegiatan interpretasi, yaitu menafsirkan data yang telah disajikan. Cara yang digunakan bervariasi, dapat menggunakan perbandingan kontras, menemukan pola dan tema, pengklasteran (pengelompokan), dan menghubungkan-hubungkan satu sana lain. Makna yang ditentukan peneliti

pemeriksaan teman sejawat melalui diskusi⁴⁸, (5) analisis kasus negatif⁴⁹; dan (6) pengecekan data oleh anggota⁵⁰.

2. *Transferability* (keteralihan) merupakan istilah yang digunakan oleh peneliti kualitatif dalam memberlakukan hasil penelitian untuk diterapkan di situasi yang baru (tempat lain) dengan orang-orang yang baru⁵¹. Penelitian kualitatif tidak bertujuan menggambarkan karakteristik populasi atau menarik generalisasi kesimpulan yang berlaku bagi suatu populasi, melainkan terfokus pada representasi suatu fenomena yang diteliti. Penelitian kualitatif bertolak dari asumsi tentang realitas atau fenomena sosial yang bersifat unik dan kompleks. Padanya terdapat regularitas atau pola tertentu namun penuh dengan keragaman. Data atau informasi harus ditelusuri seluas-luasnya dan sedalam mungkin sesuai dengan keragaman yang ada. Hanya dengan hal demikian penelitian mampu mendeskripsikan fenomena yang diteliti secara utuh. Berkenaan dengan tujuan penelitian

⁴⁸ Pemeriksaan sejawat melalui diskusi dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan kerja atau teman sejawat yang dianggap memahami dan peduli terhadap penelitian ini. Peneliti dalam hal ini mengumpulkan teman sejawat (beberapa orang) yang peduli dengan Peneliti untuk mendiskusikan hasil temuan Peneliti. Teman sejawat mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada Peneliti seputar hasil temuan tentang budaya organisasi di MIN Medan. Bila kurang sesuai teman-teman sejawat mengarahkan dan membimbing Peneliti.

⁴⁹ Analisis Kasus negatif dilakukan dengan jalan mengumpulkan contoh dan kasus yang tidak sesuai dengan pola dan informasi yang telah dikumpulkan dan digunakan sebagai bahan pembandingan. Peneliti mencari data yang berbeda terhadap temuan yang tidak sesuai dengan temuan Peneliti terhadap budaya organisasi di MIN Medan. Hal ini dilakukan menganalisis penelitian lain yang pernah dilakukan di MIN Medan diakhiri sampai tidak ditemukan lagi data yang bertentangan dengan temuan penelitian.

⁵⁰ Pengecekan dengan anggota yang terlibat dalam proses pengumpulan data sangatlah penting dalam pemeriksaan derajat kepercayaan. Yang dicek dengan anggota yang terlibat meliputi data, kategori analisis, penafsiran dan kesimpulan, Peneliti langsung mengecek anggota-anggota yang terlibat (mewakili) dalam penelitian, minta tanggapan dan reaksi dari anggota terhadap data yang disajikan oleh Peneliti di MIN Medan. Juga ikhtisar wawancara langsung Peneliti tunjukkan pada guru madrasah. Hasil akhir temuan penelitian oleh Peneliti ditunjukkan kepada kepala madrasah, sehingga penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud oleh sumber data atau informan. Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h.327-336.

⁵¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 443.

kualitatif tersebut, maka dalam prosedur penyampelan terpenting adalah bagaimana menentukan informan kunci yang menguasai informasi sesuai dengan focus penelitian. Dalam kaitannya dengan pemberlakuan hasil penelitian, penelitian kualitatif memberlakukan hasil penelitiannya sesuai waktu dan konteks. Hasil penelitian bersifat *idiographic*, hanya berlaku bagi waktu dan konteks tertentu. Dengan demikian usaha membangun transferabilitas dalam penelitian kualitatif sangat berbeda dengan penelitian kuantitatif dengan validitas eksternal. Dalam penelitian kualitatif, keteralihan hasil penelitian berlaku bagi konteks yang sama. Oleh karena itu penelitian kualitatif perlu melakukan uraian rinci tentang konteks tersebut. Hasil penelitian kualitatif memiliki standar transferabilitas yang tinggi apabila pada laporan penelitian memperoleh gambaran pemahaman yang jelas tentang konteks itu⁵²

3. Kebergantungan (*dependability*). Peneliti mengusahakan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian ini agar dapat memenuhi persyaratan yang berlaku. Semua aktifitas penelitian harus ditinjau ulang terhadap data yang diperoleh dengan memperhatikan konsistensi dan dapat dipertanggungjawabkan.⁵³
4. Kepastian atau dapat dikonfirmasi (*confirmability*) yaitu data harus dapat dipastikan keterpercayaannya atau diakui oleh banyak orang (objektifitas) sehingga kualitas data dapat dipertanggungjawabkan sesuai focus penelitian yang dilakukan. Standar konfirmabilitas di sini terkait

⁵² Pijayti Suyata, *Spesifikasi Kualitas Penelitian Kualitatif, dalam Jurnal Kependidikan, Nomor 2 Tahun XXXII, November 2002*. (Yogyakarta: Lembaga Penelitian UNY), h.241-242).

⁵³ *Ibid*,

dengan kepastian penelitian. Untuk memenuhi standar tersebut, penelitian kualitatif lebih terfokus pemeriksaan kualitas kepastian hasil penelitiannya⁵⁴. Konfirmabilitas data Peneliti lakukan dengan mensinergikan antara proses penelitian di MIN Medan dengan hasil akhir penelitian, kemudian meminta informan untuk mengecek data dan hasil penelitian.

G. Sistematika Pembahasan.

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini dibagi dalam beberapa bab sebagai berikut;

Bab I berisikan : Latar Belakang Masalah, Batasan Istilah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, Metodologi Penelitian dan Sistematika Pembahasan.

Bab II berisikan : Kajian Pustaka: Pengertian Budaya Organisasi, Karakteristik Budaya Organisasi, Isi Budaya Organisasi, Fungsi Budaya Organisasi, Budaya Organisasi pada Lembaga Pendidikan, Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam.

Bab III Profil MIN Medan Sejarah, Sejarah Berdirinya MIN Medan, Isi Budaya Organisasi Madrasah, Budaya Organisasi yang dikembangkan di MIN Medan, serta Budaya Organisasi dan Keberhasilan Pendidikan di MIN Medan.

⁵⁴ *Ibid*, h.243.

Bab IV Budaya Organisasi di MIN Medan yang membahas hasil temuan tentang Isi Budaya Organisasi di MIN Medan, dan Budaya Organisasi yang dikembangkan di MIN Medan

Bab V berisikan Kesimpulan dan Saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya berasal dari bahasa Sansekerta "*bhudayah*" sebagai bentuk jamak dari kata dasar "*buddhi*" yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental¹. Selanjutnya J Verkuyl menulis bahwa kata kebudayaan itu mulai dipakai dipakai kira-kira pada tahun 1930 dan dengan cepat merebut tempat yang tetap dalam perbendaharaan bahasa Indonesia. Menurutnnya, kata kebudayaan itu berasal dari bahasa sanskerta : *budaya*, yakni bentuk jamak dari *budi* yang berarti *roh* atau *akal*. *Perkataan kebudayaan menyatakan* : segala sesuatu yang diciptakan oleh budi manusia².

Senada dengan pendapat di atas, P.J. Zoetmulder sebagaimana dikutip oleh Faisal Ismail mengatakan bahwa kata kebudayaan itu adalah suatu perkembangan dari kata majemuk : "*budi-daya*" yang artinya daya dari budi atau kekuatan dari akal. Budidaya berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris dikenal sebagai *culture* yang berasal dari bahasa Latin *colere* yang semula artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (mengolah tanah pertanian), kemudian berkembang arti *culture* sebagai segala daya dan usaha manusia untuk mengubah alam. Istilah *culture* (Inggris) telah diindonesiakan menjadi *kultur* yang sama

¹ Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002 tentang : Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara (Jakarta: 2002). Hal senada juga pernah diungkapkan oleh Koentjaraningrat dalam bukunya berjudul *Kebudayaan, Mentalitet dan Pembangunan*, Cet, ke-1 (Jakarta: Gramedia, 1976), h.137; diungkapkan bahwa kata kebudayaan itu adalah berasal dari bahasa Sansekerta *budhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* yang berarti budi dan akal. Dengan demikian, kebudayaan dapat diartikan "hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal".

² J. Verkuyl, *Etika Kristen dan Kebudayaan*, terj. Soegiharto. Cet. Ke-2 (Jakarta; Badan Penerbit Kristen, 1966),h.13.

pengertiannya dengan kebudayaan atau bila dituliskan secara singkat menjadi *budaya*. Istilah tersebut dalam bahasa Arab disebut *tsaqafah*³.

Para ahli banyak merumuskan makna budaya dan kebudayaan. Clyde Kluckhohn dalam bukunya *Mirror for Man* mencoba menganalisis konsep kebudayaan ini dengan panjang lebar yang kemudian merumuskan kebudayaan sebagai : (1) "keseluruhan cara hidup suatu masyarakat"; (2) "warisan social yang diperoleh individu dari kelompoknya"; (3) "Suatu cara berpikir, merasa dan percaya"; (4) "suatu abstraksi dari tingkah laku"; (5) "suatu teori pada pihak antropolog tentang cara suatu kelompok masyarakat nyatanya bertingkah laku"; (6) "suatu gudang untuk mengumpulkan hasil belajar"; (7) "seperangkat orientasi-orientasi standar pada masalah-masalah yang sedang berlangsung"; (8) "tingkah laku yang dipelajari"; (9) suatu mekanisme untuk penataan tingkah laku yang bersifat normative; (10) "seperangkat teknik untuk menyesuaikan baik dengan lingkungan luar maupun dengan orang-orang lain"; (11) "suatu endapan sejarah". (Geertz, 1992: 4-5). Edward B. Tylor menjelaskan bahwa budaya atau peradaban adalah suatu keseluruhan yang kompleks dari pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hokum, adat istiadat, serta kemampuan-kemampuan dan kebiasaan lainnya yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat (Tilaar, 2002: 39)

Dari perspektif ilmu sosial, Koentjaraningrat (1975: 11) merumuskan definisi universal kebudayaan sebagai seluruh total dari pikiran, karya, dan hasil karya manusia yang tidak berakar kepada nalurinya dan karena itu hanya bisa

³ Faisal Ismail, *Paradigma Kebudayaan Islam: Studi Kritis dan Refleksi Historis*, cet. Ke-2 (Yogyakarta: Titian Ilahi Press, 1997), h. 24.

dicetuskan oleh manusia sesudah suatu proses belajar. Rumusan ini dibuat sebagai pendapatnya yang mengakui adanya tiga wujud kebudayaan, yaitu :

1. Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleks dari ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan, dan sebagainya.
2. Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleks aktivitas kelakuan berpola dari manusia dalam masyarakat.
3. Wujud kebudayaan sebagai benda-benda hasil karya manusia.

Kemudian Kontjaraningrat lebih tertarik untuk menganalisa unsur-unsur kebudayaan yang bersifat universal. Unsur-unsur kebudayaan yang universal didapatkan di dalam semua kebudayaan di dunia, baik yang hidup pada masyarakat pedesaan yang kecil terpencil maupun masyarakat kota yang besar dan kompleks. Unsur-unsur universal kebudayaan tersebut adalah :

1. Sistem religi dan upacara keagamaan
2. Sistem organisasi kemasyarakatan
3. Sistem pengetahuan
4. Bahasa
5. Kesenian
6. Sistem mata pencaharian hidup
7. Sistem teknologi dan peralatan. (Kontjaraningrat, 1975: 12-13)

Manusia (masyarakat) dan kebudayaan tidak bisa dipisah-pisahkan karena keduanya merupakan suatu jalinan erat yang saling berkaitan. Kebudayaan tidak akan ada tanpa masyarakat (manusia) dan tidak ada satu kelompok manusia pun –

terlupa terasing dan bersahajanya hidup mereka – yang tidak mempunyai kebudayaan. Semua kelompok masyarakat (manusia) pasti memiliki kebudayaan karena manusia merupakan subyek budaya. Yang berbeda hanyalah tingkat dan taraf kebudayaan yang dipunyai oleh masing-masing kelompok manusia atau masyarakat.

Di suatu gurun tandus atau hutan rimba yang sangat lebat - tempat yang tidak didapati bekas jamahan tangan manusia – di sana tidak ada kebudayaan, yang ada hanyalah *nature* (alam). Di satu tempat yang manusia mengusahakan atau mengerjakan kemungkinan-kemungkinan untuk eksistensi hidupnya, di situ pasti ada *kultur* (kebudayaan). Ungkapan berikut ini dapat memberikan gambaran yang jelas tentang *nature* dan *kultur* itu:

Sungai adalah alam. Terusan Suez adalah hasil kebudayaan manusia. Tanah tandus itu alam. Sawah adalah kebudayaan. Hutan rimba itu alam. Kebun karet adalah kebudayaan. Dimana manusia mengubah hutan menjadi tempat penebangan kayu, tanah tandus menjadi ladang, dimana gubuk-gubuk yang pertama didirikan, api dinyalakan, perahu berlayar sepanjang sungai, dendang mengumandang, dimana perhelatan dirayakan dengan bunyi-bunyian dan tari-tarian dan dongeng-dongeng, dimana orang berkabung dan menanam mayatnya, di situ ada kebudayaan. Dimana manusia membuat binatang liar menjadi binatang piaraan, mengubah suara menjadi lagu, musik dan pidato, mengubah kayu menjadi meja, membuat kenyataan-kenyataan menjadi ilmu pengetahuan dan lain-lainnya, di situlah kebudayaan⁴.

Dari kutipan di atas tampak secara jelas posisi masing-masing yaitu antara *kultur* (budaya) dan *natur* (alam). Sungai adalah berasal dari alam, alam yang membentuknya. Sedangkan mengubah suara menjadi lagu, mengubah kayu menjadi meja adalah hasil dari cipta dan karsa manusia yang diistilahkan dengan

⁴ J. Verkuyl, *Etika Kristen*, h.14.

budaya. Manusia dengan akal budinya mampu mengubah nature menjadi kulutur, mampu mengubah alam menjadi kebudayaan. Manusia tidak hanya semata-mata terbenam di tengah-tengah alam, manusia tidaklah menyesuaikan diri dengan lingkungan hidup alamiahnya, akan tetapi karena manusia - terciptalah apa yang dinamakan kebudayaan itu. Seperti yang dikatakan oleh C.A. Van Peursen:

Berlainan dengan hewan-hewan, maka manusia tidak hidup begitu di tengah-tengah alam, melainkan selalu mengubah alam itu. Entah dia menggarap ladangnya atau membuat sebuah laboratorium untuk penyelidikan ruang angkasa, entah dia mencuci tangannya atau memikirkan suatu sitem filsafat, pokoknya hidup manusia lain dari hidup seekor hewan, ia selalu mengutik-utik lingkungan alamiahnya, dan justru itulah yang dinamakan kebudayaan⁵.

Menarik apa yang disampaikan van Peursen bahwa kebudayaan dewasa ini tidak hanya dipandang sebagai kata benda yang diidentikkan sebagai koleksi barang-barang kebudayaan seperti karya-karya kesenian, buku-buku, alat-alat, gedung-gedung, universitas lsb, akan tetapi kata kebudayaan kini lebih dilihat sebagai kata kerja, terutama dihubungkan dengan kegiatan manusia. Dengan konsep seperti ini, maka kebudayaan dipandang sebagai sesuatu yang lebih dinamis, bukan sesuatu yang kaku dan statis. Disinilah konsep budaya menjadi sesuatu yang lebih cair maknanya seiring dengan perkembangan zaman. Artinya karena ia merupakan hasil cipta, karya dan karsa manusia menjadi suatu kreatifitas manusia yang tidak dilarang bila ada keinginan untuk melengkapi atau mengubah hasil budaya itu.

⁵ C.A. Van Peursen, *Strategi Kebudayaan*, terj. Dick hartoko, cet. Ke-1 (Yogyakarta: yayasan kanisius, 1976), h. 10.

Budidaya dapat juga diartikan sebagai keseluruhan usaha rohani dan materi termasuk potensi-potensi maupun keterampilan masyarakat atau kelompok manusia. Budaya selalu bersifat sosial dalam arti penerusan tradisi sekelompok manusia yang dari segi materialnya dialihkan secara historis dan diserap oleh generasi-generasi menurut "nilai" yang berlaku. Nilai di sini adalah ukuran-ukuran yang tertinggi bagi perilaku manusia. Budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi⁶. Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi⁷ sehingga untuk mengubah sebuah budaya harus pula mengubah paradigma yang telah melekat. Pada bagian lain, Sofo memandang budaya sebagai sesuatu yang mengacu paa nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi dan membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi⁸.

Untuk menerangkan konsep budaya. *The Internaatinal Encyclopedia of the Sociaal Science* (1972) sebagaimana dikutip oleh Taliziduhu Ndraha⁹ menggunakan dua pendekatan untuk studi antropologi periode 1900-1950, yaitu : (1) pendekatan pola-proses (*process-pattern theory, culture pattern as basic*) yang dibangun oleh Franz Boas (1858-1942) dan dikembangkan oleh Alfred Louis

⁶ M. A. West, *Mengembangkan Kreatifitas dalam Organisasi*, ed.1 (Yogyakarta: kanisius, 2000), h.128.

⁷ D. Osborn dan Plastrik Peter, *Memangkas Birokrasi*, ed, revisi (Jakarta: PPM, 2000), h. 252.

⁸ F. Sofo, *Pengembangan Sumber aya manusia*, ed i(Surabaya, airangga University Press, 2003), h.384.

⁹ Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya organisasi*, Cet; 1, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h.19.

Kroeber (1876-1960); dan (2) pendekatan structural-fungsional (*structural-functional theory, social structure as basic*) yang dikembangkan oleh Bronislaw Malinowski (1884-1942) dan Radcliffe brown. Kedua teori ini tercakup di dalam definisi budaya dalam arti luas yang meliputi *culture* dan *civilization* menurut Edward Burnett Tylor (1832-1917) : *Culture or Civilization, taken in its widest ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society*¹⁰.

Vijay Santhe dalam Ndura mendefinisikan budaya sebagai *the set of important assumptions (often unstated) that members of a community share in common. Assumptions* meliputi *beliefs* , yaitu asumsi dasar tentang dunia dan bagaimana dunia berjalan, dan *values* seperti telah diuraikan di atas, sebagaimana diamati dan tidak sebagaimana mereka (*member of any community*) katakan, karena yang satu bisa berbeda dengan yang lain (lain di mulut, lain di hati)¹¹.

Shared basic assumption itu menurut Santhe lebih lanjut meliputi (1) shared things, misalnya pakaian seragam, (2) shared sayings, misalnya ungkapan-ungkapan bersayap, (3) shared doings, misalnya pertemuan, kerja bakti, dan (4) shared feelings, misalnya turut belasungkawa, dirgahayu, ucapan selamat, dan lain sebagainya.

Definisi budaya yang bersifat umum namun operasional diberikan oleh Edgar Schein berikut ini:

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.

*A pattern of shared basic assumption that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems.*¹²

Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja menurut Newstrom dan Davis, budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya, dan yang lebih penting adalah budaya membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya.¹³ Sedangkan tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan.¹⁴

Dari berbagai definisi tersebut, dapat diperoleh pengertian mengenai budaya adalah sesuatu yang akan memengaruhi tingkat pengetahuan dan meliputi system idea atau gagasan yang terdapat dalam pikiran manusia, sehingga dalam kehidupan sehari-hari, kebudayaan itu bersifat abstrak. Sedangkan perwujudan budaya adalah benda-benda yang diciptakan oleh manusia sebagai makhluk yang berbudaya, berupa perilaku dan benda-benda yang bersifat nyata, misalnya pola-pola perilaku, bahasa, peralatan hidup, organisasi sosial, religi, seni, dan lain-lain, yang kesemuanya ditujukan untuk membantu manusia dalam melangsungkan

¹² Edgar H Schein, *Organizational Culture*, h. 17.

¹³ J.W. Newstrom, dan D. Keith, *Organization Behavior: Human Behavior at Work*. Ed. 9 (McGraw-Hill, Inc. 1993), h. 58-59.

¹⁴ Triguno, *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, ed. 6 (Jakarta: PT. Golden Terayon Press, 2004), h. 6.

kehidupan bermasyarakat. Selanjutnya menurut Veithzal Rivai mengatakan bahwa organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai individu secara sendiri-sendiri. organisasi merupakan suatu unit terkoordinasi yang terdiri setidaknya dua orang, berfungsi mencapai satu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran.¹⁵

Adapun penerapan budaya tersebut didalam organisasi menjadi budaya organisasi. Di antara para pakar memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara sangat beragam, karena masing-masing memberikan tekanan pada sudut pandang masing-masing. Hal seperti itu adalah wajar, seperti kita memandang sebuah benda dari sudut yang berbeda, maka masing-masing akan mendeskripsikan apa yang terlihat dalam pandangannya.¹⁶

Namun, diantara pendapat para pakar tersebut pada umumnya bersumber pada pandangan Edgar H. Schein dalam Robert yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi.¹⁷ Keith Davis dan John Newstrom mengatakan bahwa budaya organisasi adalah: "organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values, and norms that is shared among its members" dikatakan bahwa budaya

¹⁵ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajagrafindo persada, 2009, Ed. III), h. 16.

¹⁶ Wibowo, *Budaya Organisasi*, h. 16.

¹⁷ Robert P. Vecchio, *Organization Behavior* (Orlando: Harcourt Brace & Company, 1995), h. 618.

organisasi adalah sejumlah asumsi, kepercayaan, nilai dan norma yang berlaku diantara para anggota.¹⁸

Adapun Jerald Greenberg dan Robert A. Baron menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.¹⁹ Budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins adalah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu system keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak.²⁰ Sementara itu menurut James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr memberikan pengertian budaya organisasi sebagai apa yang dirasakan pekerja dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan.²¹ Adapun menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Definisi Kreitner dan Kinicki ini menunjukkan tiga karakteristik penting budaya organisasi, yaitu: (1) budaya organisasi diteruskan kepada pekerja baru melalui proses sosialisasi, (2) budaya organisasi

¹⁸ Davis dan John Newstrom, *Human Behavior At Work: Organizational Behavior* (New York: McGraw Hill International, 1989), h. 60.

¹⁹ Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior In Organizations* (New Jersey: Prentice-Hall, 2003) h. 515.

²⁰ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 2003), h. 525.

²¹ James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr, *Organizations* (Boston: McGraw-Hill Higher Education, 2000), h. 30.

memengaruhi perilaku kita dipekerjakan, dan (3) budaya organisasi bekerja pada dua tingkatan yang berbeda.²²

Menurut Barry Phegan, budaya organisasi adalah tentang bagaimana orang merasa tentang melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan pola yang rumit tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka yakini, apa yang dihargai dan dihukum. Adalah tentang bagaimana dan mengapa orang mengambil pekerjaan yang berbeda dalam perusahaan.²³ Adapun Michael Zwell menyatakan budaya korporasi sebagai cara hidup suatu organisasi yang diberikan melalui generasi penerus pekerja. Budaya termasuk siapa kita, apa yang kita yakini, apa yang kita lakukan, dan bagaimana melakukannya.²⁴ Victor S.L. Tan mendefinisikan budaya korporasi sebagai cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan serangkaian norma terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi. Keyakinan bersama, nilai-nilai inti dan pola perilaku memengaruhi kinerja dalam organisasi. Belief atau keyakinan adalah asumsi atau persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, diterima sebagai sesuatu yang benar dan layak. Core values adalah nilai dominan atau inti, yang diterima di seluruh organisasi. Behavior pattern atau pola perilaku adalah

²² Robert Krejtner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill Higher Education, 2001), h. 68.

²³ Barry Phegan, *Developing Your Company Culture* (Berkeley: context press, meridian group, Inc., 2000), h. 1.

²⁴ Michael Zwell, *Creating a Culture of Competence* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000), h. 9.

cara orang bertindak satu sama lain.²⁵ Jerome Want menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah system keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing di pasar, dan bagaimana mereka bertindak dalam system keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa di pasar (pelanggan) sebagai imbalan atas penghargaan finansial. Budaya organisasi diungkapkan melalui sikap, system keyakinan, impian, perilaku, nilai-nilai, serta tata cara dari perusahaan, dan terutama melalui tindakan serta kinerja pekerja dan manajemen.²⁶

Wirawan mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.²⁷ Piti Sithi Amnuai, How to build a corporate culture, dalam *The Asian Manager* (September, 1989) sebagaimana yang dikutip Ndraha merumuskan definisi budaya organisasi yang sederhana namun komprehensif: *A set basic assumption and beliefs that are shared by*

²⁵ Victor S.L Tan, *Changing Your Corporate Culture* (Singapore: Times Books International, 2002), h. 18.

²⁶ Jerome Want, *Corporate Culture* (New York: St. Martin's Press, 2007), h. 42.

²⁷ Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, cet-2 (Jakarta: Salemba, 2008), h. 10.

memengaruhi perilaku kita dipekerjakan, dan (3) budaya organisasi bekerja pada dua tingkatan yang berbeda.²²

Menurut Barry Phegan, budaya organisasi adalah tentang bagaimana orang merasa tentang melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan pola yang rumit tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka yakini, apa yang dihargai dan dihukum. Adalah tentang bagaimana dan mengapa orang mengambil pekerjaan yang berbeda dalam perusahaan.²³ Adapun Michael Zwell menyatakan budaya korporasi sebagai cara hidup suatu organisasi yang diberikan melalui generasi penerus pekerja. Budaya termasuk siapa kita, apa yang kita yakini, apa yang kita lakukan, dan bagaimana melakukannya.²⁴ Victor S.L. Tan mendefinisikan budaya korporasi sebagai cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan serangkaian norma terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi. Keyakinan bersama, nilai-nilai inti dan pola perilaku memengaruhi kinerja dalam organisasi. Belief atau keyakinan adalah asumsi atau persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, diterima sebagai sesuatu yang benar dan layak. Core values adalah nilai dominan atau inti, yang diterima di seluruh organisasi. Behavior pattern atau pola perilaku adalah

²² Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill Higher Education, 2001), h. 68.

²³ Barry Phegan, *Developing Your Company Culture* (Berkeley: context press, meridian group, Inc., 2000), h. 1.

²⁴ Michael Zwell, *Creating a Culture of Competence* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000), h. 9.

cara orang bertindak satu sama lain.²⁵ Jerome Want menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah system keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing di pasar, dan bagaimana mereka bertindak dalam system keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa di pasar (pelanggan) sebagai imbalan atas penghargaan finansial. Budaya organisasi diungkapkan melalui sikap, system keyakinan, impian, perilaku, nilai-nilai, serta tata cara dari perusahaan, dan terutama melalui tindakan serta kinerja pekerja dan manajemen.²⁶

Wirawan mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.²⁷ Piti Sithi Amnuai, How to build a corporate culture, dalam *The Asian Manager* (September, 1989) sebagaimana yang dikutip Ndraha merumuskan definisi budaya organisasi yang sederhana namun komprehensif: *A set basic assumption and beliefs that are shared by*

²⁵ Victor S.L Tan, *Changing Your Corporate Culture* (Singapore: Times Books International, 2002), h. 18.

²⁶ Jerome Want, *Corporate Culture* (New York: St. Martin's Press, 2007), h. 42.

²⁷ Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, cet-2 (Jakarta: Salemba, 2008), h. 10.

members of an organization, being developed and they learn to cope with problems of external adaption and internal integration.²⁸

Edgar H. Schein mengemukakan definisi budaya organisasi yang bersifat operasional yaitu:

An organization's culture a pattern of basic assumptions invented, discovered or develop by a given group as it learns to cope with its problems of ixteral adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in rlation to these problems. (Dikatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar atau system keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal).²⁹

Ndraha mencoba menganalisis dua pendapat di atas, tentang definisi yang paling jelas. Kata-kata kunci (indicator) budaya organisasi menurut definisi itu adalah *basic assumption, belief, shared, dan learn*. Dibanding dengan definisi Schein yang telah dikutip di atas, definisi Piti Sithi Amnuai memuat kata kunci *learn* yang tidak terdapat di dalam definisi Piti Sithi Amnuai, yaitu *to be taught to new members*. Kata-kata kunci itu menunjukkan aspek kualitatif (*basic*), aspek komponen (*assumption dan beliefs*), aspek kuantitatif (*shared by members*), dan aspek cara terbentuknya (pembentukan, yaitu melalui *learning*) budaya organisasi. Adapun aspek pewarisan atau sosialisasi (*to be taught*), dapat dianggap sudah termasuk di dalam kata kunci *learn* dan *shared (sharing)*, lagi pula di dalam kata kunci *learning* terkandung sifat *clear (clarity)*.

²⁸ Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, Cet. 1 (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h. 76.

²⁹ Edgar H. Schein, *An organizational Culture and Leadership*, h. 17.

Dalam definisi Piti Sithi Amnuai dan Schein terdapat kata kunci lain yang amat relevan untuk Indonesia, yaitu *problem of "external adaptation" dan internal integration*". Yang pertama berhubungan dengan globalisasi dan pasar bebas, dan yang kedua berkaitan dengan kondisi dalam negeri Indonesia, yaitu proses persatuan dan pelestarian persatuan Bangsa Indonesia menurut konsepsi Bhinneka Tunggal Ika. Kata kunci ini diharapkan menjadi indicator budaya bangsa Indonesia ke depan. Setiap kata kunci itu diuraikan di bawah ini.

Basic berarti dasar atau pendirian, prinsip, nilai yang *less visible* dan *harder to change* (kata Kotter dan Heskett). Dalam bahasa Inggris, anggapan adalah *assumption*, yaitu *the act of taking for taking for granted (without proof) or supposing*. Kata *basic* menunjukkan kualitas dan posisi anggapan yang bersangkutan. Misalnya, anggapan dasar berbunyi "sekalian umat manusia dilahirkan merdeka." Percaya (*belief*) adalah *confidence in the truth or existence of something not immediately susceptible to rigorous proof*. Misalnya: *God sees the truth, but wait*. *Sharing* berarti berbagi nilai yang sama. Nilai yang sama melalui pakaian seragam (raga). Namun menerima dan memakai pakaian seragam (raga). Namun menerima dan memakai pakaian seragam saja (perilaku) tidaklah cukup. Pemakaian pakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat control, dan membentuk citra organisasi. Jika demikian, nilai pakaian seragam tertanam semakin mendalam: menjadi pendirian (*basic*). Melalui *learning process* dalam arti belajar, budaya diproses secara sadar menurut proses belajar: belajar dari pengalaman, belajar dari keberhasilan dan kegagalan organisasi lain. *Learning process* menuntut keterbukaan dan kebersamaan. Menurut Rita L.

Atkinson, Richard C. Atkinson, dan Ernest R. Hilgard dalam Pengantar Psikologi (1994), proses belajar berlangsung melalui peniruan atau pengikutan, pengkondisian atau rekayasa, dan pengujian hipotesis atau pembuktian. Nilai yang terbukti manfaatnya (definisi Schein: *considered valid*) akan tertanam menjadi *basic*. Selanjutnya melalui *learning process* dalam arti mengajar, berarti komunikasi budaya, diseminasi budaya, sosialisasi budaya, dan pewarisan budaya. Di dalam hubungan itu kepemimpinan memegang peranan penting. Kepemimpinan dalam hubungan itu adalah *taching by example*, demikian Piti Sithi Amnuai, yaitu *through the leader him-or herself*, kepemimpinan lili.³⁰

Di antara pendapat para pakar tersebut tampak bahwa ada di antaranya memberikan pengertian yang lebih filosofis, namun ada pula yang lebih bersifat operasional. Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Asumsi dasar atau system keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

B. Karakter Budaya Organisasi

Dalam organisasi, selalu terdapat nilai-nilai yang menggambarkan sikap, perilaku, kepribadian maupun semangat dari orang-orang atau individu maupun

³⁰ Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, h. 78-79.

kelompok yang ada dalam organisasi yang dikatakan sebagai budaya organisasi,, Dalam budaya organisasi tergambar juga bagaimana hubungan di antara orang-orang dan perbedaan dalam menghadapi iklim organisasi,, Robert G Owens mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan teknik penyelesaian masalah dalam suatu pekerjaan yang dilakukan dengan berkesinambungan dari anggota organisasi³¹

Terdapat beberapa karakteristik penting dari suatu budaya organisasi yang dirumuskan oleh para ahli³², di antaranya adalah:

1. Inovasi dan pengembangan risiko (*innovation and risk taking*). Sejumlah mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil risiko, mencari peluang baru, bereksperimen, dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktek-praktek formal.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kacermatan, analisa dan perhatiann terhadap detail.
3. Orientasi hasil (*outcome orientation*). Sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil-hasil dan keluaran daripada kepada teknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tersebut. Orientasi ini memiliki perhatian dan harapan yang tinggi terhadap hasil, capaian dan tindakan

³¹ Robert G Owens, *Organizational Behavior in Education* (New Jersey A Division of Simon & Shuster, 1987), h 166

³² Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, (New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 2003), h. 171. Lihat juga Asher Sunyato Munandar, *Psikologi dan Organisasi* (Jaarta, UI Press 2008)

4. Orientasi individual. Sejauh mana keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut memperhitungkan dampak dari hasilnya terhadap para karyawannya.
5. Penghargaan kepada orang (*respect for people*). Memperlihatkan toleransi, keadilan dan penghargaan terhadap orang lain.
6. Orientasi kelompok (*team orientation and collaboration*). Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja lebih diorganisasi seputar kelompok-kelompok (*team*) daripada seputar perorangan. Berusaha terus bekerja bersama secara terkoordinasi dan berkolaborasi.
7. Keagresifan dan kompetisi (*aggressiveness and competition*). Sejauh mana orang-orang lebih agresif dan kompetitif daripada santai. Mengambil tindakan-tindakan tegas di pasar-pasar menghadapi para pesaingnya.
8. Stabilitas (*stability and security*). Sejauh mana kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih menekankan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan. Menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya (*predictability*), keamanan, dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku.

C. Pembentukan Budaya Organisasi

Selanjutnya dinyatakan bahwa terdapat tiga tahapan yang apabila dilakukan dengan baik, akan meningkatkan kesempatan individu memperoleh karier yang efektif.

1. *Anticipatory socialization* (sosialisasi antisipatif). Tahap ini menyangkut semua aktifitas yang dilakukan individu sebelum memasuki organisasi atau mengambil pekerjaan berbeda dalam organisasi yang sama. Maksud utama dari aktifitas ini adalah mendapatkan informasi tentang organisasi atau pekerjaan baru. Orang terutama tertarik pada dua macam informasi: *Pertama*, mereka ingin mengetahui sebanyak mungkin tentang seperti apa sebenarnya bekerja untuk organisasi itu. Bentuk pembelajaran tentang organisasi sebenarnya berusaha mengakses budaya perusahaan; *Kedua*, mereka ingin mengetahui apakah mereka cocok dengan pekerjaan yang tersedia dalam organisasi. Individu mencari informasi dengan penuh usaha apabila menghadapi keputusan untuk mengambil pekerjaan.
2. *Accommodation* (akomodasi), tahap kedua sosialisasi terjadi pada waktu individu menjadi anggota organisasi, setelah mengambil pekerjaan.
3. *Role Management* (manajemen peran), yaitu tahap manajemen peran mengambil isu dan masalah yang lebih luas. Selama tahap ketiga ini, timbul konflik. Sumber konflik pertama, konflik antara pekerjaan individu dengan kehidupan rumah. Individu harus membagi waktu dan energy antara pekerjaan dan peran dalam keluarga. Sumber konflik kedua yaitu konflik antara kelompok kerja individu dengan kelompok kerja lain dalam organisasi. Sumber konflik ini lebih nyata bagi beberapa pekerja dari lainnya. Individu bergerak ke atas dalam hirarki organisasi, mereka memerlukan interaksi dengan berbagai kelompok,

baik di dalam maupun di luar organisasi. Masing-masing kelompok dapat dan sering mengajukan permintaan berbeda pada individu, dan dalam hal tertentu permintaan tersebut di luar kemampuan untuk memenuhinya sehingga menyebabkan stress pada tingkat yang berbeda di antara individu.

Apabila diperhatikan dengan cermat, kedua pendapat tentang sosialisasi tersebut di atas walaupun menggunakan terminology yang berbeda, namun tidak menunjukkan adanya perbedaan, tetapi bersifat saling melengkapi. Melalui tahapan sosialisasi tersebut, diharapkan dapat diperoleh manfaat bagi organisasi berupa meningkatnya produktifitas dan komitmen serta berkurangnya *turnover* pekerja.

D. Isi Budaya Organisasi.

Isi budaya organisasi terdiri dari dua bentuk, yaitu yang dapat diindera seperti artefak dan yang tidak dapat diindera seperti nilai-nilai, norma, asumsi dan filsafat organisasi. Schein (dalam Ndriha 1997:44) menyatakan bahwa isi budaya organisasi ada tiga hal yaitu, *Visible Artifact* (Artifak), *Values* (Nilai-nilai), *Basic Assumptions* (Asumsi Dasar),,,sedangkan Wirawan selain mengakui ketiga hal tersebut juga menambahkan lagi norma, dan kepercayaan,,

Berikut ini isi budaya organisasi baik yang terindera maupun yang tidak terindera sebagai berikut :

1. *Visible Artifact* (Artifak) yaitu produk-produk nyata dari organisasi yang berbentuk objek material, arsitektur bangunan, teknologi, kreasi seni dan artistik, cara berpakaian, cara berbicara, kegiatan seremonial, serta keteladanan, atau pola perilaku yang dapat dilihat dan didengar, jadi, hal ini merupakan dimensi yang paling terlihat dari budaya organisasi, merupakan lingkungan fisik dan sosial organisasi. Pada level ini, orang yang memasuki suatu organisasi dapat melihat dengan jelas bangunan, output, teknologi, bahasa tulisan dan lisan, produk seni dan perilaku anggota organisasi.
2. *Values* (Nilai-nilai) adalah apa yang secara ideal menjadi landasan atau dasar bertindak. Ia merupakan pedoman yang digunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap sebagai wujud komitmen organisasi. Nilai-nilai biasanya disusun oleh para pendiri organisasi, seperti strategi-strategi tujuan-tujuan, filosofi serta cara-cara pencapaian tujuan-tujuan. Bentuk nyata dari nilai-nilai dapat berupa filosofi, visi, disiplin kerja, sistem balas jasa, dan cara berinteraksi. Semua pembelajaran organisasi merefleksikan nilai-nilai anggota organisasi, perasaan mereka mengenai apa yang seharusnya berbeda dengan apa yang adanya. Jika anggota organisasi menghadapi persoalan atau tugas baru, solusinya adalah nilai-nilai. Nilai-nilai tersebut dapat diletakkan dalam lingkungan fisik dan dapat diletakkan melalui konsensus. Andrew Brown membedakan nilai-nilai dan kepercayaan. Nilai-nilai berhubungan erat dengan

moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan. Individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas, dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegrasi tinggi.

3. *Basic Assumptions (Asumsi Dasar)* adalah apa yang tidak disadari, tetapi secara aktual menentukan bagaimana anggota organisasi mengamati, berfikir merasakan, dan bertindak. Asumsi dasar menetapkan cara yang tepat bagi organisasi untuk melakukan sesuatu sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Cara atau pola komunikasi organisasi baik internal maupun dilingkungan eksternal merupakan bagian tindakan nyata dari asumsi dasar. Asumsi Dasar yaitu : Hubungan dengan lingkungan, Sifat realitas, waktu dan ruang, karakteristik sifat manusia, sifat aktivitas manusia, sifat dari hubungan antar manusia. Asumsi adalah dugaan yang dianggap benar dan diterima sebagai dasar berfikir dan bertindak. Asumsi mempengaruhi persepsi, perasaan, dan emosi anggota organisasi.
4. Norma yaitu peraturan, tatanan, ketentuan, standar, dan pola perilaku yang menentukan perilaku yang dianggap pantas dan dianggap tidak pantas dalam merespons sesuatu. Norma organisasi sangat penting bagi organisasi karena mengatur perilaku anggota organisasi. Normalah yang mengikat kehidupan budaya organisasi

sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

5. Kepercayaan, yang menjadi karakteristik moral organisasi sebab organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar. Kepercayaan dan nilai-nilai organisasi dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi yang selanjutnya dipergunakan untuk menyusun kebijakan strategis organisasi,,

E. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya Organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki adalah :

1. Memberi anggota identitas organisasional
2. Memfasilitasi komitmen kolektif
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial
4. Membentuk perilaku

Fungsi Budaya organisasi menurut Robert kreitner dan Angelo Kinicki tersebut di atas dapat digambarkan seperti yang tampak di bawah ini:

Adapun fungsi budaya menurut pandangan Stephen P. Robbins adalah :

1. Mempunyai *boundary defining roles* yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya.
2. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi

3. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual.
4. Meningkatkan stabilitas system social. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja.
5. Budaya melayani sebagai sense making dan mekanisme control yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

Sementara itu, peranan budaya organisasi menurut pandangan Jerald Greenberg dan Robert A. Baron³³ adalah :

1. Budaya memberikan rasa identitas, yang semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi diidentifikasi, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.
2. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi, di mana kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir diluar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan memengaruhi dirinya. Tetapi apabila terdapat strong culture, orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar, dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan orang tentang makna sebenarnya organisasi itu.

³³ Jerald Greenberg & Robert A. Baron, *Behavior in Organizations* (New Jersey: Prentice-Hall, 2003).

3. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku, budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan pada waktu yang berbeda dan juga apa yang harus dilakukan individu yang berbeda disaat yang sama. Suatu perusahaan dengan budaya yang sangat kuat mendukung kepuasan pelanggan, pekerja mempunyai pedoman tentang bagaimana harus berperilaku.

F. Budaya Organisasi Pada Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan merupakan suatu organisasi, dan budaya yang ada di tingkat lembaga pendidikan merupakan budaya organisasi. Resep utama budaya organisasi adalah interpretasi kolektif yang dilakukan oleh anggota-anggota organisasi berikut hasil aktivitasnya. Sekolah adalah suatu bentuk budaya masyarakat. Sebagai sebuah komunitas, sekolah juga memiliki budaya tersendiri. Dalam konteks ini, budaya sekolah dipahami dalam perspektif budaya organisasi. Dipahami bahwa, budaya mengacu kepada nilai, system kepercayaan, norma, dan cara berpikir yang menjadi karakteristik orang-orang dalam suatu organisasi.³⁴

Menurut M. Pabundu Tikam bahwa sebagai suatu system memiliki tiga aspek pokok yang sangat berkaitan erat dengan mutu sekolah, yakni proses belajar

³⁴ Robert G. Owens, *Organizational Behavior In Education* (Boston: Allyn and Bacon, 1995), h. 79.

mengajar, kepemimpinan dan manajemen sekolah, serta kultur sekolah.³⁵ Budaya sekolah merupakan bagian dari budaya organisasi. Sekolah adalah lembaga pendidikan merupakan suatu organisasi yang memiliki struktur organisasi tertentu.³⁶ Pendapat lain dikemukakan Beach dan Reinhartz, budaya organisasi adalah pengertian bersama tentang lingkungan social organisasi dengan membagi nilai-nilai secara luas dan asumsi yang menciptakan pola perilaku tertentu dalam organisasi.³⁷ Budaya organisasi adalah suatu pola perilaku kelompok yang berupa nilai, keyakinan dan kebiasaan dalam satu organisasi. Di sini dipahami bahwa budaya organisasi merupakan konsep yang ditransformasikan dari kehidupan bersama dan kemudian dipahami sebagai pola berpikir dan bertindak untuk memberikan arah kepada pengalaman menyatakan bagaimana pengalaman itu terlihat, dinilai dan dilakukan sehingga membantu orang lain memahami kerumitan dan kekuatan kerjasama kelompok dalam organisasi.

Konsep budaya sekolah yang dikembangkan oleh kepala sekolah dan pimpinan lainnya merupakan inti perilaku manajerial. Budaya sekolah memberikan warga sekolah kerangka kerja yang luas untuk memahami problema kerja yang sukar dan hubungan yang kompleks di sekolah. Kepala sekolah perlu memahami budaya sekolah secara mendalam agar pimpinan dapat menjadi lebih baik dalam menggunakan dan memelihara nilai-nilai, keyakinan dan sikap yang penting untuk memajukan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan pembelajaran.

³⁵ M. Pabundu Tikam, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 4.

³⁶ Nana Syaodih Sukmadinata, dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (Konsep, Prinsip dan Instrument)*. Cet. Ke-1 (bandung: Refika Aditama, 2006), h. 48.

³⁷ Don M. Beach dan Judy Reinhartz, *Supervisory Leadership* (London: Allyn and Bacon, 2000), h. 60.

Adalah sukar menetapkan suatu definisi yang konsisten berkaitan dengan budaya sekolah (*school culture*). Terminologi yang telah digunakan secara bersamaan dengan beragam konsep, mencakup: iklim, etos dan hikayat. Konsep tentang budaya muncul dalam dunia pendidikan berasal dari tempat kerja di perusahaan, yang dimaksudkan bahwa budaya sekolah akan memberikan arah memberikan arah bagi lebih efisien dan stabilnya lingkungan pembelajaran. Kemudian budaya mencakup “pola nilai yang mendalam”, keyakinan dan tradisi yang sudah terbentuk lebih sekedar pelajaran sejarah (sekolah). Budaya sekolah terdiri dari dalam “kepercayaan secara umum dipegangi para guru, pelajar dan kepala sekolah.” Definisi ini berada pada spektrum dunia pendidikan untuk menciptakan efisiensi lingkungan pembelajaran. Fokus aktivitas warga sekolah lebih atas pentingnya nilai murni untuk mengajar dan mempengaruhi jiwa generasi muda. Edgar Schein, menjelaskan bahwa budaya organisasi mencakup aspek: (1) bentuk solusi terhadap problem internal dan eksternal yang bekerja secara konsisten bagi **kelompok dan diberikan kepada** anggota baru sebagai cara yang benar untuk diterima, dipikirkan, dan dirasakan dalam hubungan dengan masalah yang dihadapi, (2) asumsi yang nyata tentang sifat realita organisasi, kebenaran, waktu, ruang, sifat manusia dan hubungan manusia, (3) asumsi terhadap kebenaran yang diyakini bersama.”³⁸ Beach dan Reinhartz, berpendapat bahwa: “budaya sekolah adalah kekuatan yang menyebabkan format pelayanan masa lalu dan membantu memelihara dan membentuk visi kolektif masa depan dari pengajaran dan

³⁸ Robert G. Owens. *Organizational in Education*, h. 83.

pembelajaran yang seharusnya. Budaya sekolah mengarahkan keputusan akhir yang membantu memahami sekolah.”³⁹

Budaya sekolah dapat didefinisikan secara historis dari apa yang diwariskan pola makna yang mencakup norma, nilai, kepercayaan, upacara, ritual, tradisi dan pengertian mistis dalam berbagai tingkatan oleh anggota masyarakat sekolah. Sistem makna ini sering dipelihara apa yang menjadi pikiran orang dan bagaimana melakukannya. Boleh dikatakan bahwa banyak penemuan para peneliti yang telah menekankan bukti atas budaya sekolah. Kekayaan dan suara budaya sekolah berhubungan secara kuat dengan peningkatan prestasi pelajar dan motivasi dan produktivitas serta kepuasan guru. Pengaruh kultur sekolah dalam lima dimensi, yaitu: tantangan akademik, perbandingan prestasi, masyarakat sekolah, kesadaran prestasi, persepsi tujuan sekolah. Bagaimanapun warga sekolah memperoleh dukungan dalam proposisi yang pelajar lebih termotivasi untuk belajar dalam sekolah yang kulturenya kuat. Budaya sekolah juga berhubungan dengan sikap guru terhadap pekerjaan mereka. Dalam suatu penelitian yang berbentuk efektivitas dan ketidakefektifan budaya organisasi bahwa budaya sekolah yang kuat telah memotivasi guru. Dalam suatu lingkungan ada ideology organisasi yang kuat, membagi partisipasi, kepemimpinan kharismatik, and keintiman, kepuasan kerja guru menjadi tinggi dan meningkat produktivitasnya.

Budaya seperti halnya budaya sekolah dapat dibagi dalam empat tingkatan. *Pertama*, budaya pada tingkat artefak, yaitu manifestasi dari apa yang

³⁹ Beach dan Reinhartz. *Supervisory Leadership*, h. 62.

dikatakan oleh masyarakat. Bagaimana masyarakat berperilaku, dan bagaimana suatu dilihat. Budaya ditingkat artefak ini dapat dibagi lagi dalam budaya artefak verbal dan budaya artefak perilaku. Budaya dalam artefak verbal dapat berupa sistem bahasa yang digunakan, ataupun cerita yang diriwayatkan, sedangkan budaya artefak perilaku adalah manifestasi dari ritus ritual dan berbagai aktivitas simbolik lainnya dalam suatu komunitas masyarakat, termasuk masyarakat sekolah.⁴⁰

Kedua, budaya pada tingkat perspektif masyarakat, menunjukkan pada aturan dan norma bersama. Kebiasaan yang digunakan dalam memecahkan suatu masalah yang serupa, bagaimana masyarakat mendefinisikan situasi yang dihadapi, dan berbagai batasan perilaku yang diterima dan ditolak.

Ketiga, budaya pada tingkat nilai, merupakan nilai dasar yang merupakan nilai kesediaan bagi masyarakat untuk mengevaluasi situasi yang mereka hadapi, nilai tindakan. Nilai berbagai aktivitas, berbagai prioritas nilai, serta perilaku masyarakat dalam bekerja. Dalam sekolah nilai-nilai budaya diatur dalam sebuah kebiasaan yang mempresentasikan perjanjian di mana guru turut andil di dalamnya. Perjanjian tersebut mungkin berupa bentuk aturan pendidikan ataupun platform manajemen atau bahkan pernyataan filosofi sekolah.

Keempat, budaya pada tingkat asumsi, merupakan tingkatan budaya yang paling abstrak dan yang lainnya. Karena ia bersifat implisit. Craig C. Lunberg menggambarkan asumsi sebagai kepercayaan yang tidak tertulis yang dipegang oleh anggota dalam berhubungan dengan orang lain. Asumsi ini sekaligus

⁴⁰ Mukhtar & Iskandar, *Orientasi Baru Supervise Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada, 2009), h. 284.

menentukan dalam watak organisasi yang ditempati anggota masyarakat. Asumsi ini pula yang secara tidak disadari merupakan penyokong tiga level budaya tersebut di atas.⁴¹

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa setiap sekolah memiliki budaya sekolah, sebagian ada yang budayanya kuat atau berfungsi baik dan sebagian budayanya lemah dan kurang berfungsi. Jadi sekolah efektif memiliki budaya yang kuat dan berfungsi mendukung keunggulan. Visi yang digerakkan oleh pimpinan sekolah dalam kerjasama dengan para guru membangun nilai dan tradisi bagi penataan sekolah. Karena nilai dan tradisi sekolah membantu penyuaran sempurna keseluruhan masyarakat sekolah.

G. Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam

Manusia diciptakan oleh Allah swt. Tidak sendirian, namun berpasangan. Ini menunjukkan bahwa manusia adalah makhluk social yang butuh berinteraksi dengan manusia lainnya. Kebersamaan antar manusia biasanya diikat dalam suatu organisasi. Dikatakan organisasi jika ada aktivitas/kegiatan yang dikerjakan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dan dilakukan oleh dua orang atau lebih dan bukan satu orang. Kajian ini diawali dengan merujuk ayat-ayat Allah swt. Yang berkaitan dengan keorganisasian. Diantaranya adalah firman Allah swt dalam surah Al-Baqarah ayat 43 yang artinya: "*Dan dirikanlah shalat, tunaikanlah zakat dan ruku'lah beserta orang-orang yang ruku' (yang dimaksud ialah shalat berjamaah).*"⁴²

⁴¹ Craig C. Lundberg, dalam Peter J. Frost et. al, *Organization Culture* (California: Sage Publication, 1985), h. 172.

⁴² QS. Al-Baqarah/2:43.

Dua kewajiban pokok itu merupakan pertanda hubungan harmonis, shalat untuk hubungan baik dengan Allah swt, dan zakat pertanda hubungan harmonis dengan sesama manusia. keduanya ditekankan, sedangkan kewajiban lainnya diakup oleh penutup ayat ini, yaitu rukuklah bersama orang-orang yang rukuk, dalam arti tunduk dan taatlah pada ketentuan-ketentuan Allah sebagaimana dan bersama orang-orang yang taat dan tunduk, demikian M. Quraish Shihab memberi penjelasan ayat ini.⁴³ Selanjutnya firman Allah swt. Dalam surah An-Nisa' ayat 71 yaitu: "*Hai orang-orang yang beriman, bersiap siagalah kamu, dan majulah ke medan pertempuran berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama.*"

M. Quraish Shihab menafsirkan ayat ini memerintahkan kepada orang-orang beriman dengan panggilan mesra, wahai orang-orang yang beriman, bersiap siagalah menghadapi musuh yang telah kamu ketahui maupun yang belum atau tidak kamu ketahui. Jika itu telah kamu laksanakan dan tiba saatnya menyerang, maka majulah dengan penuh kesungguhan dan tanpa ditunda-tunda ke medan juang dalam keadaan berkelompok-kelompok, satu kelompok demi satu kelompok, jika cara ini yang tepat untuk menghadapi mereka, atau majulah bersama-sama, jika cara ini yang kamu nilai lebih baik.⁴⁴ Al-Maraghi menafsirkan arti berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama sebagai pilihan apakah akan berangkat kelompok demi kelompok, ataupun seluruh kaum mukminin akan berangkat sesuai dengan kondisi musuh.⁴⁵ Selanjutnya firman Allah swt dalam

⁴³ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Quran*, vol: 1 cet-I (Jakarta: Lentera, 2009), h. 215-216.

⁴⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Quran*, vol: 2, h. 612.

⁴⁵ Ahmad musthafa al-Maraghi, *Terjemah Tafsir Al-Maraghi Juz V* (Semarang: Toha Putra, 1986), h. 145.

surah Ash-Shaffat ayat 1 yaitu: “*Demi rombongan yang ber-shaf-shaf dengan sebenar-benarnya.*”⁴⁶

M. Quraish Shihab memberi penjelasan tentang ayat ini bahwa keberadaan dalam satu barisan mengisyaratkan kesatuan tujuan, seperti halnya dalam shalat atau peperangan. Huruf “*waw*” pada awal ayat ini adalah salah satu dari tiga huruf yang digunakan dalam bahasa Arab sebagai pertanda sumpah. Disini, Allah bersumpah untuk mengukuhkan informasi yang ditegaskan pada ayat ke-4 berikut bahwa Allah adalah Maha Esa dan bahwa Dia adalah Tuhan Pemilik, Pengatur, dan Pengelola alam raya. Sumpah adalah salah satu cara yang dikenal untuk mengukuhkan informasi. Kata ash-shaffat terambil dari kata “*shaf*” barisan, yaitu sesuatu yang teratur sedemikian rupa bagaikan garis lurus. Ayat ini sengaja tidak menggunakan kata ash-shaffin yang digunakan untuk menunjuk maskulin berakal agar ia dapat mencakup kelompok-kelompok malaikat, jin, manusia, burung, binatang buas, dan lain-lain.⁴⁷

Demikian juga halnya dengan pengenalan terhadap alam raya. Semakin banyak pengenalan terhadapnya, semakin banyak pula rahasia-rahasianya yang terungkap, dan ini pada gilirannya melahirkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta menciptakan kesejahteraan lahir dan batin, dunia dan akhirat.⁴⁸ Beberapa ayat diatas, menunjukkan pentingnya kegiatan bersama dilakukan secara bersama-sama dalam istilah lain organisasi untuk mempercepat terlaksananya sebuah tujuan yang diinginkan. Budaya organisasi dalam kajian Islam dapat

⁴⁶ QS. Ash-Shaffat/37:1.

⁴⁷ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Quran*, vol: 11, h. 210-211

⁴⁸ *Ibid.*

ditelusuri dari beberapa penuturan para pakar kajian Islam berikut ini diantaranya adalah Faisal Ismail. Menurut beliau antara budaya dan Islam dua keadaan yang saling tidak mencakup. Artinya Islam bukan merupakan bagian kebudayaan dan sebaliknya kebudayaan bukan merupakan bagian dari Islam keduanya berdiri sendiri.⁴⁹ Menurutnya budaya berasal dari daya cipta, karsa manusia sedangkan Islam adalah wahyu. Berikut ini petikan pernyataannya:

Begitu pula berhubung agama Islam dan kebudayaan Islam itu berdiri seiri (tentu saja ada saling paut dan saling kait yang erat antara keduanya), maka keduanya dapat ibedakan dengan jelas dan tegas. Shalat misalnya adalah unsur (ajaran) agama, selain berfungsi untuk melestarikan hubungan manusia dengan Tuhan, juga dapat melestarikan hubungan manusia dengan manusia, dan juga menjadi pendorong dan penggerak bagi terciptanya kebudayaan. Untuk tempat shalat, orang membangun masjid dengan gaya arsitektur yang megah dan indah, masjid itulah kebudayaan. Seluruh segi ajaran Islam menjadi tenaga penggerak bagi penciptaan budaya.⁵⁰

Dari paparan di atas, terdapat hubungan yang erat antara budaya dan Islam. Hubungan erat itu adalah bahwa Islam merupakan dasar, asas, pengendali, pemberi arah dan sekaligus sumber nilai-nilai budaya dalam pengembangan dan perkembangan kultural. Agama Islamlah menjadi pengawal, pembimbing dan pelestari seluruh rangsangan dan gerak budaya, sehingga ia menjadi kebudayaan yang bercorak dan beridentitas Islam. M. Abdul Karim telah menngkaji tentang kesulitan-kesulitan untuk mendefenisikan kebudayaan Islam yang dapat ijaikan sebagai makna yang dipahami secara umum. Menurut Karim kebudayaan Islam adalah kebudayaan yang benar-benar disepakati dan tidak diragukan oleh para ahli sebagai kebudayaan yang datang dari Islam baik yang dihasilkan oleh umatnya,

⁴⁹ Faisal ismail, *Paradigma Kebudayaan Islam*, h. 43.

⁵⁰ *Ibid.*, h. 44.

pemerintahannya, maupun sebagai manifestasi dari nilai-nilai ajaran Islam.⁵¹ Musa Asy'arie memberikan uraian bahwa kebudayaan dalam perspektif Al-Quran adalah suatu kegiatan total iri manusia yang meliputi kegiatan akal yaitu pemikiran dan zikir serta kesatuannya dalam perbuatan.⁵² Kebudayaan disini dalam tahap proses, yaitu kesatuan pikiran dan qalbu dalam perbuatan. Pikiran sebagai sarana memahami alam dan manusia, sedangkan qalbu adalah untuk memahami tanda-tanda kebesaran Allah, baik yang tersirat maupun yang tersurat. Selanjutnya pendapat yang lain mengatakan bahwa agama samawi dan kebudayaan adalah berdiri sendiri-sendiri. jadi agama samawi dan kebudayaan tidak saling mencakup. Pandangan ini dikemukakan oleh Saifuddin Anshari berikut ini:

Agama samawi dan kebudayaan tidak saling mencakup, pada prinsipnya yang satu tidak merupakan bagian daripada yang lainnya, masing-masing berdiri sendiri. antara keduanya tentu saja dapat saling berhubungan dengan erat seperti kita saksikan dalam kehidupan dan penghidupan manusia sehari-hari. Sebagaimana pula terlihat dalam hubungan erat antara suami dan istri, yang dapat melahirkan putra, namun suami bukan merupakan bagian dari si istri, demikian pula sebaliknya.⁵³

Dari dua paparan di atas, menunjukkan kehati-hatian pemikir Islam untuk menempatkan makna budaya dan Islam pada posisi masing-masing. Budaya pada wilayah dimensi kreatifitas manusia sedangkan Islam ajaran wahyu yang tertulis dalam Al-Quran yang penerapannya mengikuti Rasulullah Muhammad SAW. islam menjadi dasar, asas, pengendali, pemberi arah dan sekaligus merupakan

⁵¹ M. Abdul Karim, *Sejarah Pemikiran Dan Peradaban Islam*, cet-1 (Yogyakarta: Pustaka Book Publisher, 2007), h. 33.

⁵² Musa Asy'arie, *Manusia Pembentuk Kebudayaan dalam Al-Quran*, cet-1 (Yogyakarta: lembaga studi filsafat islam, 1992), h. 98.

⁵³ Endang saifuddin Anshari, *Pokok-Pokok Pikiran Tentang Islam*. Cet. Ke-1 (Bandung: Pelajar, 1969), h. 46.

sumber nilai-nilai dapat ditelusuri dari perilaku yang ditunjukkan oleh Rasulullah SAW ketika mempersaudarakan kaum Muhajirin dan Anshar atas dasar kebenaran dan rasa persamaan dengan istilah ukhuwah Islamiyah.⁵⁴ Perilaku ini berdasarkan perintah Allah swt dalam surah Al-Hujurat ayat 10 berikut ini: "*Orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara. Sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu and takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat.*"⁵⁵

Selanjutnya dikemukakan, terkait dengan peraturan ketika Rasulullah berada di Madinah, semua orang Arab penduduk Madinah memeluk Islam. Seluruh kaum Anshar telah memeluk Islam kecuali beberapa orang kabilah dari kaum Aus. Kemudian Nabi SAW menulis sebuah Piagam perjanjian antara kaum Muhajirin dan kaum Anshar dengan kaum Yahudi. Dalam perjanjian itu ditegaskan secara gamblang mengenai penetapan kebebasan beragama dan hak pemilikan harta benda mereka, serta syarat-syarat lain yang saling mengikat kedua belah pihak.⁵⁶ Piagam Madinah tersebut merupakan kajian dalam budaya organisasi yang berusaha mengikat para anggota masyarakat didalamnya untuk mematuhi dan dijalankan bersama berlandaskan ajaran Islam. Berdasarkan beberapa penuturan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dalam perspektif Islam adalah hasil daya cipta dan karya manusia dalam kelompok organisasi yang disepakati bersama berdasarkan ajaran Islam sesuai dengan Al-Quran dan hadis.

⁵⁴ Muhammad Sa'id Ramadhan al-Buthy, *Fiqhus Sirah: Dirasat Manhajiah 'Ilmiyah li Siratil Musthafa*. Terj. Aunur Rafiq Tamhid. Cet. Ke-10 (Jakarta: Rabbani Press, 2006), h. 175.

⁵⁵ QS. 49:10.

⁵⁶ Muhammad Said Ramadhan Al-Buth, *Fiqhus Sirah*, h. 179.

BAB III

PROFIL MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI MEDAN

A. SEJARAH BERDIRINYA MIN MEDAN

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Medan bukanlah lembaga pendidikan yang tiba-tiba berdiri, tetapi lembaga pendidikan yang telah lama turut serta dalam mendidik generasi bangsa sejak awal-awal kemerdekaan. Hanya saja di awal-awal berdirinya MIN Medan tidaklah berstatus Ibtidaiyah Negeri.

Sejarah awal berdirinya MIN Medan didahului dengan pembentukan SD latihan tempat berlatihnya siswa PGA Negeri Medan melakukan PPL. SD Latihan PGA Negeri Medan didirikan pada tahun 1958 dengan lokasi masih menumpang di tanah milik al-Jamiatul Washliyah Marindal. Hal ini berlangsung selama enam belas tahun, yaitu dari Tahun 1958 s/d 1974. Kemudian pada tahun 1975 SD Latihan PGA Negeri Medan pindah ke Jl. Pancing dan belajarnya pada sore hari. Lebih kurang selama empat tahun berada di Jl. Pancing SD latihan PGA Negeri Medan diubah namanya menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Medan pada 01 Februari 1979 M dengan Kepala Sekolah pertama bernama Bapak Abdul Jalal. Selanjutnya untuk perbaikan dan peningkatan proses belajar mengajar, pada tahun 1980 dibangunlah gedung yang berlokasi di belakang MAN 1 Medan Jl. William Iskandar No. 7 C sebanyak tiga lokal. Karena belum mampu menampung semua siswa, maka sebagian siswa masih menumpang belajar di lokasi PGA Negeri Medan. Hal ini berlangsung sampai tahun 1981.

Sejak tahun 1980 hingga tahun 1981, MIN Medan terus membangun kelas-kelas baru untuk menampung siswa yang semakin banyak mendaftar, hingga

akhirnya semua lokal sudah lengkap dan aktivitas belajar tidak lagi menumpang di PGA Negeri Medan. Mulai saat itu, MIN Medan resmi tidak ada menumpang belajar lagi di sekolah manapun. Dan seiring berjalannya waktu dan berkembangnya zaman, gedung MIN Medan telah mengalami banyak perubahan hingga seperti sekarang ini.

B. STRUKTUR ORGANISASI MIN MEDAN

Struktur organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan, mengambil bentuk organisasi lini dan staf (*line and staf organization*) yang disusun berdasarkan atas pertimbangan untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi baik tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek. Salah satu faktor yang diperhatikan dalam menyusun struktur ini adalah rentang pengawasan yaitu jumlah orang yang diawasi oleh atasan tertentu.

Bentuk organisasi pendidikan harus mempertimbangkan ruang lingkup program pendidikan yang diinginkan. Semakin masid ruang lingkup suatu organisasi dan semakin banyak program yang harus diselesaikan maka kondisi tersebut menghendaki suatu bentuk organisasi yang lebih sesuai sebagai suatu institusi dalam suatu kehidupan masyarakat. Bila suatu organisasi relatif kecil, maka bentuk organisasi garis masih dapat dipergunakan. Akan tetapi bila organisasi itu berkembang dengan semakin luas, akan timbul berbagai kesulitan dan masalah, sehingga perlu bantuan kepada tenaga ahli yang lebih dianggap mampu memberikan solusi dalam pemecahan masalah. Menampung kepentingan ini, maka pada dasarnya organisasi itu perlu melengkapi perangkat organisasi atau

aparatur-aparatur sebagai pembantu pimpinan atau staff. Inilah yang disebut dengan tipe organisasi tipe lini dan staff. Pada organisasi bentuk ini terdapat dua kelompok, yaitu (1) mereka yang melaksanakan tugas (lini personal) dan (2) mereka yang menunjang tugas-tugas pokok baik karena keahliannya maupun karena dapat memberikan jasa kepada unit-unit organisasi dalam bentuk *auxiliary service* seperti urusan kepegawaian, keuangan, ketatausahaan, perlengkapan (sarana prasarana) dan sebagainya.¹ (*struktur organisasi terlampir*)

1. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan

“Bangsa yang besar adalah bangsa yang menghargai jasa pahlawan”. Ungkapan demikian rasanya tidak terlalu berlebihan kita tempatkan dalam catatan ini untuk mengetahui dan mengenang mereka yang pernah menjadi pemimpin atau sebagai Kepala pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan.

Dengan bergulirnya waktu dan perjalanan sejarah, Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan mengalami beberapa kali pergantian Kepala yang masing-masing Kepala memiliki andil mengembangkan serta memajukan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan, mereka itu adalah :

1. Abdul Jalal (Masa Bakti : 1979 s/d 1985)
2. Drs. H. Samaruddin S (Masa Bakti : 1985 s/d 1990)
3. Dra. Hj. Darmalina Harahap (Masa Bakti : 1990 s/d 1998)
4. Dra. Aisah Tanjung (Masa Bakti : 1998 s/d 2002)
5. Dra. Nuraisyah Rahma Siregar (Masa Bakti : 2002 s/d 2005)

¹ Fachrudin, *Administrasi Pendidikan* (Bandung itapustaka Media, 2003), h. 122-123

6. Deliana Rasyid Lubis, S.Ag (Masa Bakti : 2005 s/d sekarang)

Jadi saat ini yang menjabat sebagai Kepala Madrasah adalah Ibu Deliana Rasyid Lubis. Berikut ini identitas diri kepala MIN Medan

Nama : Deliana Rasyid Lubis, S.Ag
NIP : 19540201 197703 2 001
Pangkat/Gol : Pembina (IV/a)
Jabatan : Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan
Satuan Kerja : Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan

a. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala MIN Medan adalah:

1. Menjabarkan visi ke dalam misi target mutu
2. Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai
3. Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan dan kelemahan madrasah
4. Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu
5. Bertanggungjawab dalam membuat keputusan anggaran madrasah
6. Melibatkan guru, komite madrasah dalam pengambilan keputusan penting madrasah
7. Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua siswa dan masyarakat

8. Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik
9. Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi siswa
10. Bertanggungjawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum
11. Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja madrasah
12. Meningkatkan mutu pendidikan
13. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan
14. Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas madrasah
15. Membantu, membina dan mempertahankan lingkungan madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar siswa dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan
16. Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efektif, dan efisien
17. Menjalin kerjasama dengan orang tua siswa dan masyarakat dan komite madrasah dan menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang seragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat

18. Memberi contoh/ teladan/ tindakan yang bertanggungjawab.

b. Tugas Harian kepala MIN Medan:

- Memperhatikan kehadiran siswa dan menyalaminya
- Memeriksa Daftar Hadir Guru
- Memeriksa Kehadiran Guru dan Siswa
- Memeriksa persiapan guru
- Mengontrol pelaksanaan pelajaran
- Memeriksa kebersihan
- Menerima tamu
- Menyampaikan kepada guru mengenai pendidikan sesuai keperluannya.

c. Tugas Mingguan Kepala MIN Medan:

- Upacara bendera : pidato singkat dari siswa bergilir : Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan Bahasa Arab
- Memeriksa laporan
- Memeriksa kasus dalam seminggu
- Memeriksa agenda
- Mengadakan supervisi
- Memeriksa administrasi guru
- Memberikan bimbingan kepada guru
- Memeriksa kebersihan

d. Tugas Bulanan kepala MIN Medan

- Memeriksa laporan bulanan
- Mengantar laporan bulanan
- Mengambil gaji NIP 13 ke Diknas
- Membuat rencana alat-alat pelajaran dan administrasi
- Memeriksa dan memperbaiki administrasi
- Memberi petunjuk kepada guru
- Membimbing guru yang bermasalah
- Membina murid yang bermasalah dengan PKS Kesiswaan
- Menghadiri rapat K3MI dan K3S
- Menghadiri pertemuan Gugus
- Menerima laporan dari PKM Kurikulum dan PKM Kesiswaan.

e. Tugas Tahunan kepala MIN Medan

- Melaksanakan ujian praktek
- Mengadakan rapat cara pengisian raport
- Penentuan naik/ tinggal kelas siswa dan kelulusan
- Pemberian hadiah kepada siswa yang berprestasi
- Rapat perbaikan tahun ajaran
- Pembagian STTB
- Pemeriksaan laporan pelaksanaan tugas

f. Kinerja Kepala Madrasah

No	Komponen	Aspek	Indikator
1	Kepala Sekolah Sebagai Edukator/ Pendidik	1. Kemampuan	a. Kemampuan membimbing program pengajaran/ BK
		Membimbing Tenaga Pendidik	b. Melaksanakan program pengajaran / BK
			c. Melaksanakan evaluasi dan analisa hasil evaluasi
			d. Melaksanakan evaluasi perbaikan/ pengajaran
		2. Kemampuan	a. Kemampuan
		Membimbing	membimbing tenaga
		Tenaga	kependidikan dalam
		Kependidikan	menyusun program kerja
			b. Kemampuan
			membimbing tenaga
			kependidikan dalam
			melaksanakan tugas
			sehari-hari
		3. Kemampuan	a. Kemampuan
		Membimbing Siswa	membimbing siswa dalam
			kegiatan ekstrakurikuler

			b. Kemampuan membimbing siswa untuk mengikuti lomba
		4. Kemampuan Belajar/ Mengikuti Perkembangan IPTEK	a. Melalui pendidikan dan pelatihan b. Melalui pertemuan sejawat MGMP/ NGBK c. Melalui seminar/ diskusi d. Melalui bahan bacaan e. Memperhatikan kenaikan pangkat f. Mengusulkan kenaikan jabatan melalui seleksi calon KS
		5. Kemampuan Memberi Contoh Mengajar yang Lain	a. Melalui pendidikan dan pelatihan b. Melalui pertemuan profesi/ MKKS c. Melalui jadwal pengajar minimal 6 jam per minggu d. Memiliki program tahunan, program semesteran, SP, RP dan

			Daftar Nilai
II	Kepala Sekolah Sebagai Manjer/ Manager	1. Kemampuan Menyusun Program	a. Memiliki program jangka panjang (8 Tahun) b. Memiliki program jangka menengah c. Memiliki program jangka pendek (1 Tahun)
		2. Kemampuan Menyusun Organisasi Personalia	a. Memiliki susunan program sekolah b. Memiliki personalia pendukung c. Menyusun personalia untuk kegiatan temporer
		3. Kemampuan Menggerakkan Tenaga Pendidik dan Kependidikan	a. Memberi arahan b. Mengkoordinasikan tenaga pendidik dan kependidikan yang sedang melaksanakan tugas
		4. Kemampuan Mengoptimalkan Sumber Daya Sekolah	a. Memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal b. Memanfaatkan sarana/ prasarana secara optimal

			c. Membuat sarana/ prasarana milik sekolah
III	Kepala Sekolah Sebagai Administrator	1. Kemampuan Mengelola Administrasi KBM	a. Memiliki kelengkapan data administrasi KBM b. Memiliki kelengkapan data administrasi BK
		2. Kemampuan Mengelola Administrasi Kesiswaan	a. Memiliki kelengkapan data administrasi kesiswaan b. Memiliki kelengkapan data kegiatan ekstrakurikuler
		3. Kemampuan Mengelola Administrasi Ketenagaan	a. Memiliki kelengkapan data administrasi tenaga pendidik b. Memiliki kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan
		4. Kemampuan Mengelola Administrasi Keuangan	a. Memiliki kelengkapan data administrasi keuangan rutin b. Memiliki kelengkapan data administrasi OPP

			c. Memiliki kelengkapan data administrasi keuangan
		5. Kemampuan Mengelola Administrasi Sarana/ Prasarana	a. Memiliki kelengkapan data administrasi gedung dan ruang b. Memiliki kelengkapan data administrasi Meubelair c. Memiliki kelengkapan data administrasi laboratorium d. Memiliki kelengkapan data perpustakaan
		6. Kemampuan Mengelola Administrasi Personalia	a. Memiliki data administrasi surat keluar b. Memiliki data surat masuk c. Memiliki data administrasi surat keputusan
IV	Kepala Sekolah Sebagai Supervisor	1. Kemampuan Menyusun Program Supervisi	a. Memiliki program supervisi KBM dan BK b. Memiliki program

	/Penyelia		supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler
		2. Kemampuan Melaksanakan Program Supervisi	a. Memiliki program supervisi kelas/ klinis b. Melaksanakan program supervisi dadakan (klinis) c. Melaksanakan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler
		3. Kemampuan Menggunakan Hasil Supervisi	a. Memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan tenaga pendidik dan kependidikan b. Memanfaatkan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah
		Y Kepala Sekolah Sebagai Leader/ Pemimpin	1. Memiliki Kepribadian yang Kuat a. Jujur b. Percaya diri c. Bertanggungjawab 2. Memahami Kondisi Anak Buah dengan Baik a. Memahami kondisi tenaga pendidik b. Memahami kondisi tenaga

			kependidikan
			c. Memahami kondisi siswa
		3. Memiliki Visi dan Memahami Misi Sekolah	a. Memiliki visi tentang sekolah yang dipimpinnya b. Memahami misi yang diemban sekolah
		4. Memiliki Kemampuan Mengambil Keputusan	a. Mampu mengambil keputusan untuk urusan intern sekolah b. Mampu mengambil keputusan untuk urusan ekstrakurikuler
		5. Memiliki Kemampuan Berkomunikasi Sekolah	a. Mampu berkomunikasi lisan dengan baik b. Mampu menuangkan gagasan dalam bentuk lisan
VI	Kepala Sekolah Sebagai Inovator	1. Kemampuan Mencari/ Menemukan Gagasan Baru untuk Pembaharuan Sekolah	a. Mampu mencari gagasan baru b. Mampu memilih gagasan

		2. Kemampuan Melakukan Pembaharuan di Sekolah	<p>a. Mampu melakukan pembaharuan di bidang KBM/ BK</p> <p>b. Mampu melakukan pembaharuan di bidang tenaga pendidik dan kependidikan</p> <p>c. Mampu melakukan pembaharuan di bidang kegiatan ekstrakurikuler</p> <p>d. Mampu melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya komite dan masyarakat</p>
VII	Kepala Sekola Sebagai Motivator	1. Kemampuan Mengatur Lingkungan Kerja (fisik)	<p>a. Mampu mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja</p> <p>b. Mampu mengatur ruang kelas yang kondusif untuk KBM dan BK</p> <p>c. Mampu mengatur ruang perpustakaan yang kondusif praktikum</p>

		<p>d. Mampu mengatur ruang perpustakaan yang kondusif untuk belajar</p> <p>e. Mampu mengatur halaman/ lingkungan sekolah yang sejuk dan teratur</p>
	2. Kemampuan Mengatur Suasana Kerja (non fisik)	<p>a. Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama staf</p> <p>b. Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara guru dan staf</p> <p>c. Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara sesama sekolah dan lingkungannya</p>
	3. Kemampuan Menerapkan Prinsip Penghargaan dan Hukum Sekolah	<p>a. Mampu menerapkan prinsip penghargaan</p> <p>b. Mampu menerapkan prinsip hukuman sekolah</p>

2. Identitas dan Tugas PKM Kurikulum

Nama : Sudirman, S.PdI
NIP : 19720612 199803 1 002
Pangkat/ Gol : Penata Tk. I (III/d)
Jabatan : PKS Kurikulum
Satuan Kerja : Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan

Adapun tugas pokok dan fungsi PKS Kurikulum adalah:

1. Memahami karakteristik setiap mata pelajaran
2. Menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan
3. Menyusun program pengajaran
4. Menyusun pembagian tugas mengajar guru
5. Menyusun jadwal pelajaran
6. Bersama kepala menetapkan rumus penilaian kenaikan kelas
7. Mengatur pengisian jam yang kosong karena guru tidak hadir
8. Memeriksa pengisian buku batas pelajaran setiap kelas
9. Mengumpulkan, memeriksa administrasi guru untuk ditanda tangani oleh Kepala Madrasah
10. Merencanakan, menyusun, mengolah dan melaksanakan evaluasi baik semester ataupun US

11. Membantu, mengecek daftar hadir guru setiap hari
12. Mewakili Kepala Madrasah menghadiri rapat dengan instansi lain
13. Melaksanakan tugas lain yang serahkan kepala MIN
14. Membantu Kepala Madrasah dan melaksanakan supervisi kelas
15. Mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.

3. Identitas dan Tugas PKM Kesiswaan

Nama : Dra. Siti Darlina
NIP : 150 176 876
Pangkat/ Gol : Pembina (IV/a)
Jabatan : PKS Kesiswaan
Satuan Kerja : Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan

Adapun tugas pokok dan fungsi PKS Kesiswaan :

1. Memeriksa buku mutasi siswa
2. Menyusun dan memprogramkan kegiatan ekstrakurikuler
3. Menyiapkan laporan siswa
4. Menyusun administrasi siswa
5. Menghimpun legel dan memasukkan ke dalam buku induk termasuk nilai STL
6. Mengatur tata tertib siswa
7. Membina kegiatan ekstrakurikuler
8. Menjalin kerjasama dengan wali kelas dan piket

9. Memenuhi undangan pertandingan pihak luar setelah dikordinasikan dengan kepala
10. Mengkordinir PHBI
11. Mewakili rapat dengan instansi lain bila diperlukan
12. Membuat laporan penganggaran siswa
13. Melaksanakan tugas lain yang diserahkan kepala MIN
14. Mengisi dan menandatangani Kartu Kendali Siswa
15. Memotivasi siswa agar selalu berkarya dan berkreasi

4. Identitas dan Tugas PKM Sarana dan Prasarana

Nama : Ali Sanusi Rambe, S.PdI
 NIP : 19800107 201010 1 002
 Pangkat/ Gol : Penata Muda (III/a)
 Jabatan : PKS Sarana dan Prasarana
 Satuan Kerja : Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan

Adapun tugas pokok dan fungsi PKS Sarana dan Prasarana :

1. Menyusun terencana kebutuhan sarana prasarana
2. Mengkordinasikan pendayagunaan sarana prasarana
3. Menyusun laporan pelaksanaan urusan sarana prasarana
4. Memeriksa sarana prasarana yang ada
5. Membuat data inventaris sarana prasarana
6. Mengusahakan penambahan sarana prasarana dari berbagai sumber

7. Memperbaiki sarana prasarana yang rusak
8. Memperlihatkan dan mengkordinasikan kebutuhan sarana prasarana guru dan siswa
9. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Madrasah
10. Mengatur, mengkordinasi serta melaksanakan 5 K.

5. Identitas dan Tugas Bendahara

Nama : Tiaminah Rambe, S.PdI
NIP : 19681003 198903 2 001
Pangkat/ Gol : Penata Muda Tk. I (III/b)
Jabatan : Bendahara Pengeluaran
Satuan Kerja : Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan

Adapun tugas pokok dan fungsi Bendahara :

1. Bertanggungjawab atas setiap jenis penerimaan, penyimpanan uang negara sesuai dengan peraturan yang berlaku
2. Bertanggungjawab atas setiap pengeluaran, penggunaan uang yang berasal dari uang negara sesuai dengan peraturan yang berlaku
3. Membuat laporan pertanggungjawaban (SPJ) atas setiap penggunaan pengeluaran uang negara kepada atasan langsung dan lain-lainnya
4. Membuat dan melengkapi BKU dengan buku pembantu dengan peraturan yang berlaku
5. Melengkapi semua perangkat administrasi yang berkenaan dengan tugas-tugas bendahara rutin
6. Membuat perencanaan penggunaan anggaran DIPA setiap tahun berjalan bekerjasama dengan kepala
7. Membuat laporan perkembangan pertanggungjawaban DIPA bulanan

8. Menyelesaikan urusan-urusan kesejahteraan dengan penghasilan sah lainnya bagi pegawai dan guru yang berkaitan dengan tugas bendahara rutin
9. Melaksanakan tugas lain yang diserahkan kepala MIN
10. Mengatur, mengkoordinasi serta melaksanakan 5 K.

6. Identitas dan Tugas Pegawai Tata Usaha

Nama : Nancy Herni Zebua, S.PdI
NIP : 19860928 200501 2 001
Pangkat/ Gol : Penata Muda (III/a)
Jabatan : Staf Tata Usaha
Satuan Kerja : Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan

Nama : Nova Damayalan, S.Sy
NIP : 19831107 200201 2 001
Pangkat/ Gol : Penata Muda (III/a)
Jabatan : Staf Tata Usaha
Satuan Kerja : Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan

Adapun tugas Pokok dan Fungsi Pegawai Tata Usaha :

1. Menyusun serta membuat data pegawai dan guru
2. Menyusun DUK pegawai MIN sesuai dengan peraturan yang berlaku
3. Membuat serta menyusun fila kepegawaian

4. Mengusulkan kenaikan pangkat pegawai dan guru yang sudah tiba masa pengusulannya sesuai dengan peraturan yang berlaku
5. Mengusulkan permintaan Karpeg bagi pegawai dan guru yang baru diangkat
6. Membuat permintaan Karsi dan Karsu bagi pegawai dan guru
7. Menyimpan bundel-bundel yang berkaitan dengan edaran peraturan-peraturan dan sebagainya yang berkaitan dengan kepegawaian
8. Membuat laporan pegawai dan guru kepada pihak atasan
9. Menyediakan dan membuat daftar hadir pegawai dan guru
10. Memberikan saran kepada Kepala MIN agar program pengelolaan kepegawaian berjalan lancar dan baik
11. Melaksanakan administrasi yang berkenaan dengan kesiswaan, sarana dan prasarana perlengkapan sekolah
12. Melaksanaka tugas lain yang diserahkan kepala MIN
13. Mengatur, mengkoordinasi serta melaksanakan 5 K.

7. Rekapitulasi Identitas Guru-Guru MIN Medan

1. Nama : Hj. Aidar Lubis, S.Ag
NIP : 19590925 198102 2 001
Pangkat/ Gol : Pembina (IV/a)
Jabatan : Guru
2. Nama : Siti Fatimah Br. Sembiring
NIP : 19591030 198103 2 001

- Pangkat/ Gol : Pembina (IV/a)
Jabatan : Guru
3. Nama : Arbed, S.Ag
NIP : 19600811 198203 2 001
Pangkat/ Gol : Pembina (IV/a)
Jabatan : Guru
4. Nama : Khuzaimah, S.PdI
NIP : 19610717 198303 2 002
Pangkat/ Gol : Pembina (IV/a)
Jabatan : Guru
5. Nama : Dra. Siti Darlina
NIP : 150 276 876
Pangkat/ Gol : Pembina (IV/a)
Jabatan : Guru/ PKS Kesiswaan
6. Nama : Dra. Yusniaty Nasution
NIP : 19660510 199703 2 001
Pangkat/ Gol : Pembina (IV/a)
Jabatan : Guru
7. Nama : Arhimah, S.Ag
NIP : 19681105 199803 2 001
Pangkat/ Gol : Pembina (IV/a)
Jabatan : Guru
8. Nama : Syefriani Lubis

NIP : 19700901 199103 2 003

Pangkat/ Gol : Pembina (IV/a)

Jabatan : Guru

9. Nama : Yusnidar Lubis, S.Ag

NIP : 19680122 200003 2 002

Pangkat/ Gol : Pembina (IV/a)

Jabatan : Guru

10. Nama : Suhartini, S.PdI

NIP : 150 268 256

Pangkat/ Gol : Penata Tk. I (III/d)

Jabatan : Guru

11. Nama : Samsu Rizal, S.Pd

NIP : 19630303 199803 1 002

Pangkat/ Gol : Penata Tk. I (III/d)

Jabatan : Guru

12. Nama : Sudirman, S.PdI

NIP : 19720612 199803 1 002

Pangkat/ Gol : Penata Tk. I (III/d)

Jabatan : Guru/ PKS Kurikulum

13. Nama : Ismariansi, S.Ag

NIP : 19780119 199803 2 002

Pangkat/ Gol : Penata Tk. I (III/d)

Jabatan : Guru

14. Nama : Suriani, S.PdI

NIP : 150 307 912

Pangkat/ Gol : Penata Tk. I (III/c)

Jabatan : Guru

15. Nama : Fauziah Ramud, S.Ag

NIP : 19730911 200501 2 004

Pangkat/ Gol : Penata Muda Tk. I (III/b)

Jabatan : Guru

16. Nama : Reny Saragih, S.Pd

NIP : 19740630 200501 2 002

Pangkat/ Gol : Penata Muda (III/a)

Jabatan : Guru

17. Nama : Ali Sanusi Rambe, S.Pd

NIP : 19800107 201010 1 002

Pangkat/ Gol : Penata Muda (III/a)

Jabatan : Guru/ PKS Sarana Prasarana

18. Nama : Siti Rahmadani Harahap, S.PdI

NIP : 19760901 200501 2 008

Pangkat/ Gol : Penata Muda (III/a)

Jabatan : Guru

19. Nama : Nurazimah Simatupang, A.M.Pd

NIP : 150 429 459

Pangkat/ Gol : Pengatur Muda Tk. I (II/b)

Jabatan : Guru

20. Nama : Ali Akbar Rambe, S.Pd

NIP : 19830506 200710 1 003

Pangkat/ Gol : Penata Muda (III/a)

Jabatan : Guru

21. Nama : Siti Kholijah Ritonga, S.PdI

NIP : 19700203 200501 2 003

Pangkat/ Gol : Penata Muda (III/a)

Jabatan : Guru

22. Nama : Afnizar Lubis, A.Ma

NIP : 150 400 492

Pangkat/ Gol : Pengatur Muda Tk. I (II/b)

Jabatan : Guru

23. Nama : Seri Murni, S.PdI

NIP : 19720314 200501 2 006

Pangkat/ Gol : Penata (III/c)

Jabatan : Guru

24. Nama : Masriati, S.PdI

NIP : 19680820 200701 2 006

Pangkat/ Gol : Penata Muda (III/a)

Jabatan : Guru

25. Nama : M. Yusuf Maha, S.S

NIP : 19731007 200003 1 001

Pangkat/ Gol : Penata Tk. I (III/d)

Jabatan : Guru

26. Nama : Fadilahani

NIP : 19641207 198604 2 004

Pangkat/ Gol : Pembina (IV/a)

Jabatan : Guru

27. Nama : Juraidah, S.PdI

NIP : 19651010 198604 2 007

Pangkat/ Gol : Pembina (IV/a)

Jabatan : Guru

28. Nama : Farida Hariani Siregar

NIP : 19621003 198803 2 002

Pangkat/ Gol : Pembina (IV/a)

Jabatan : Guru

29. Nama : Hj. Maslaini Lubis, S.Pd

NIP : 19621003 198803 2 002

Pangkat/ Gol : Pembina (IV/a)

Jabatan : Guru

30. Nama : Budhie Siswanto

NIP : 19610520 198604 1 001

- Pangkat/ Gol : Pembina (IV/a)
Jabatan : Guru
31. Nama : Siti Onggol, S.PdI
NIP : 19641016 198712 2 003
Pangkat/ Gol : Pembina (IV/a)
Jabatan : Guru
32. Nama : Drs. Jon Masren Saragih, S.PdI
Jabatan : Guru TIK
33. Nama : Ramadhani, S.Ag
Jabatan : Guru
34. Nama : Andy Surya, S.Pd
Jabatan : Guru/ Pustakawan
35. Nama : Syahren Efendi, S.Pd
Jabatan : Guru
36. Nama : Salimuddin Harahap, S.PdI
Jabatan : Guru
37. Nama : Ngatiani, S.Ag
Jabatan : Guru
38. Nama : Asiyah Nur, S.PdI
Jabatan : Guru
39. Nama : Ismail Husaini, BHSc
Jabatan : Guru

40. Nama : Joni Gusnaidi, S.Pd
Jabatan : Guru
41. Nama : Fitriani Nasution, S.Pd
Jabatan : Guru
42. Nama : Siddiq Mahadi, S.Pd
Jabatan : Guru
43. Nama : Mega Sari Siregar, S.Pd
Jabatan : Guru
44. Nama : Salbiah, S.Pd
Jabatan : Guru
45. Nama : Maulida Hasnah Anas, S.PdI
Jabatan : Guru
46. Nama : Dareza Sorimuda Lubis, S.PdI
Jabatan : Guru
47. Nama : Irham Febiansyah, S.Pd
Jabatan : Guru
48. Nama : Zahrah al Baniah, S.PdI
Jabatan : Guru
49. Nama : Peri Wijaya, S.PdI
Jabatan : Guru
50. Nama : Elvira
Jabatan : Guru

51. Nama : Rudi Andistu, S.Pd
Jabatan : Guru
52. Nama : Isti Kamila
Jabatan : Guru
53. Nama : Nina Assura
Jabatan : Guru
54. Nama : Nur Khairina Nst
Jabatan : Pustakawan
55. Nama : Hendra Gunawan
Jabatan : School Keeper
56. Nama : Edi Syahputra
Jabatan : Security
57. Nama : Ari Andria Nove, S.Kom
Jabatan : Operator/ Staff Tata Usaha

8. Tugas Guru dan Wali Kelas

a) Tugas Guru MIN Medan

1. Menguasai mata pelajaran sesuai kurikulum
2. Menguasai bahan penunjang pelajaran
3. Membuat Program Silabus, RPP dan KKM
4. Mengenal dan mampu memakai beberapa metode mengajar yang relevan
5. Memilih keterampilan proses yang relevan

6. Mengadakan kerjasama dengan wali kelas dan piket
7. Mengenal dan memahami kemampuan siswa
8. Memiliki kemampuan dalam menata ruang kelas
9. Menciptakan iklim belajar yang harmonis
10. Menggunakan media pembelajaran
11. Melaksanakan tugas sesuai jadwal
12. Mengadakan evaluasi dan memberikan nilai kepada wali kelas

b) Tugas Wali Kelas MIN Medan:

1. Menjaga kelancaran proses belajar mengajar
2. Mengisi buku absen siswa, leger, rapot bulanan, rapot semester
3. Mengkordinir pemeliharaan inventaris kelas
4. Mengkordinir pelaksanaan K 3 di kelas
5. Mengkordinir kegiatan siswa di kelas
6. Mengadakan bimbingan terhadap siswa
7. Mencatat kasus siswa dan menulis pelanggaran di buku penghubung
8. Menjalin kerjasama dengan guru bidang studi, wali kelas dan guru piket serta orang tua siswa
9. Memonitor siswa dalam kelas
10. Tugas lain yang diberikan atasan
11. Mengisi papan absen siswa
12. Membuat daftar pelajaran kelas

13. Membuat daftar piket kelas
14. Mengisi buku absen siswa
15. Pembagian rapot
16. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diserahkan Kepala MIN
17. Mengatur, mengkordinir, dan melaksanakan 5 K.

C. KEADAAN FASILITAS MIN MEDAN

No	Bentuk Data	Keadaan		Keterangan
		Baik	kurang	
1	Keadaan lingkungan madrasah	√		
2	Keadaan ruang kepala madrasah	√		1
3	Keadaan ruang guru	√		1
4	Keadaan ruang administrasi	√		1
5	Keadaan ruang laboratorium	-		
6	Keadaan laboratorium komputer	√		1
7	Keadaan ruang kelas	√		17 baik, 1 Rusak
8	Keadaan UKS	√		1
9	Keadaan ruang BK	-		
10	Keadaan ruang kurikulum	-		
11	Keadaan aula	-		
12	Keadaan perpustakaan	√		
13	Interaksi selama proses belajar mengajar	√		
14	Penerapan kedisiplinan siswa	√		
15	Penerapan kedisiplinan pegawai/guru	√		

D. REKAPITULASI JUMLAH SISWA LIMA TAHUN TERAKHIR

Jumlah Siswa dan Jumlah Rombongan Belajar TP. 2012/2013

Kelas	Lk	Pr	Jumlah	Rombel
I	86	103	185	5
II	86	109	195	5
III	53	63	116	4
IV	79	105	184	5
V	81	95	176	5
VI	101	109	210	5
Jumlah	486	584	1070	29

Jumlah Siswa dan Jumlah Rombongan Belajar TP. 2011/2012

Kelas	Lk	Pr	Jumlah	Rombel
I	82	110	192	4
II	57	63	120	5
III	81	109	190	5
IV	82	98	180	5
V	100	110	210	4
VI	92	127	219	4
Jumlah	494	617	1111	27

Jumlah Siswa dan Jumlah Rombongan Belajar TP. 2010/2011

Kelas	Lk	Pr	Jumlah	Rombel
I	53	59	112	4
II	88	103	192	5
III	83	97	180	5
IV	101	112	213	5
V	95	128	223	4
VI	94	79	173	4
Jumlah	514	578	1093	27

Jumlah Siswa dan Jumlah Rombongan Belajar TP. 2009/2010

Kelas	Lk	Pr	Jumlah	Rombel
I	84	106	190	5
II	99	92	191	5
III	99	113	212	5
IV	85	136	221	4
V	102	80	182	4
VI	98	70	168	4
Jumlah	567	597	1164	27

Jumlah Siswa dan Jumlah Rombongan Belajar TP. 2008/2009

Kelas	Lk	Pr	Jumlah	Rombel
I	90	100	190	5
II	107	118	222	5
III	93	129	223	5
IV	102	77	179	4
V	75	110	184	4
VI	87	99	188	4
Jumlah	554	632	1186	27

BAB IV

BUDAYA ORGANISASI

DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI MEDAN

A. ISI BUDAYA ORGANISASI DI MIN MEDAN

1. *Visible Artifact (Artifak)*

Isi budaya organisasi yang pertama adalah *Visible Artifact (Artifak)* yaitu produk-produk nyata dari organisasi yang berbentuk objek material, arsitektur bangunan, teknologi, kreasi seni dan artistik, cara berpakaian, cara berbicara, kegiatan seremonial, serta keteladanan, atau pola perilaku yang dapat dilihat dan didengar. Jadi, hal ini merupakan dimensi yang paling terlihat dari budaya organisasi, merupakan lingkungan fisik dan sosial organisasi. Pada level ini, orang yang memasuki suatu organisasi dapat melihat dengan jelas bangunan, output, teknologi, bahasa tulisan dan lisan, produk seni dan perilaku anggota organisasi.

Bangunan MIN medan adalah bangunan permanen baik untuk ruang belajar, ruang Kepala Madrasah, ruang guru, laboratorium, perpustakaan, dan lainnya. Berdiri di atas lahan seluas 3220 meter, jumlah ruangan di MIN medan sebanyak 17 ruangan, dengan bentuk sebagian bangunannya terdiri dari dua lantai (tingkat dua). Ruangan-ruangan yang ada di MIN Medan adalah kelas, kantor, ruang guru, ruang komputer (TIK), perpustakaan, mushalla, ruang UKS, ruang koperasi, toilet guru dan siswa, parkir kendaraan, serta kantin. Arsitektur bangunan bersifat saling berhadapan di empat penjuru yang ditengah-tengahnya terbentang halaman madrasah.

Adapun seragam sekolah yang ditetapkan di MIN Medan adalah seragam yang berbasiskan pada model pakaian islami, yang mana setiap siswa laki-laki diharuskan memakai baju panjang, elana panjang, kaos kaki, sepatu, dan penutup kepala. Sedangkan bagi siswa perempuan memakai seragam baju panjang, rok panjang, kaos kaki, sepatu, dan jilbab. Selain itu terdapat juga baju untuk olah raga (baju training).

2. Visi, Misi dan Program Kerja MIN Medan

MIN Medan sebagai lembaga pendidikan memiliki visi dan misi yang menggambarkan tujuan dan usaha madrasah. Visi MIN Medan adalah *"Terbentuknya siswa yang cerdas, terampil, beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT"*.

Sedangkan misi MIN Medan adalah :

- Meningkatkan kompetensi guru
- Menciptakan suasana pembelajaran yang mendorong terwujudnya kompetensi siswa.
- Membangun kerjasama dengan komite untuk melengkapi saran dan prasarana.
- Mengefektifkan penerapan manajemen berbasis madrasah.
- Membudayakan lingkungan yang islami, nyaman, indah dan sehat.

Visi dan misi di tersebut selanjutnya diterjemahkan menjadi program-program kerja baik program jangka pendek, jangka menengah maupun jangka

panjang, berikut ini program-program kerja yang disusun oleh MIN Medan yang disesuaikan dengan delapan standar pendidikan.

No	Standar Kompetensi	Program	Rencana Kegiatan	Ket
1	Standar Isi	Mengadakan Program Kelas Unggulan	Mengintegrasikan muatan kurikulum dengan nilai-nilai agama dan teknologi	
			Melaksanakan pembelajaran Out Door	
			Melaksanakan lomba mata pelajaran dan kegiatan ilmiah lainnya antar kelas unggulan	
		Mengadakan Pelatihan Penyusunan dan Pengembangan Kurikulum di Madrasah	Bekerjasama dengan beberapa pakar pendidikan (Dosen UNIMED dan IAIN Balai Diklat)	
			Memberikan pelatihan pengembangan kurikulum yang berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum yang disusun BSNP	
		KKG	Penyusunan silabus mata	

			pelajaran termasuk mata pelajaran Muatan Lokal yang melibatkan pihak-pihak yang terkait, seperti Kepala Sekolah, Guru, Komite dan Instansi terkait	
			Mengadakan pelatihan penyusunan Administrasi Pembelajaran, seperti Program Tahunan, Program Semester, RPP dan Penentuan Kriteria Ketuntasan Minimal Setiap Mata Pelajaran	
		Pengelolaan Proses Pembelajaran	Mengelola proses pembelajaran yang sesuai dengan standar kriteria yang berlaku	
		Program Pengembangan Diri	Melaksanakan program pengembangan diri dalam bentuk ekstrakurikuler	
		Penjadwalan Kegiatan Pembelajaran	Menyusun jadwal kegiatan pembelajaran yang memuat minggu efektif, pembelajaran	

			efektif, dan hari libur (Kalender Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan)	
2	Standar Proses	Pemantauan	Pemantauan proses pembelajaran yang dilakukan Kepala Madrasah	
		Supervisi	Kepala Madrasah melakukan supervisi kelas yang meliputi pemantauan proses pembelajaran	
			Kepala Madrasah melakukan supervisi secara umum kepada guru-guru melalui pertemuan rutin	
		Program ESQ	Kegiatan Bina Mental Guru	
		Pertemuan Berkala dengan Kepala Madrasah	Rapat Dewan Guru dengan Kepala Madrasah	
		Tahfiz Surah	Setiap hari sebelum jam pelajaran pertama, diadakan kegiatan Tahfiz Surah yang dilaksanakan setiap kelas secara bergiliran	

		Membaca Al-Quran	Setiap pagi selama lima belas menit sebelum jam pertama seluruh siswa membaca alquran sesuai dengan surat yang sudah ditetapkan Kordinator Keagamaan	
		Senam Kesegaran Jasmani	Seluruh siswa melakukan senam kesegaran jasmani pada hari Jumat yang juga diikuti oleh guru	
		Penataan Jumlah Siswa Per Kelas	Menetapkan jumlah siswa sebanyak 32-35 orang per kelas	
		Pengadaan Buku dan Jumlah Buku Teks Pelajaran yang Cukup	Pengadaan Buku Teks Pelajaran (BSE)	
		Jam WACA	Guru dan siswa mengisi Jam WACA dan khusus siswa diwajibkan menuliskannya kembali di dalam buku khusus	
3	Standar Kompetensi	Sosialisasi Standar	Mensosialisasikan Standar Kompetensi Lulusan kepada	

	Kelulusan	Kompetensi Kelulusan	seluruh guru	
			Menginventaris Standar Kompetensi Lulusan sesuai dengan tingkat kesulitan dan kedalaman materi pelajaran	
		Mengadakan Lomba Bidang Agama dan Umum	Siswa beserta guru mengikuti lomba agama dan umum yang dilaksanakan di lingkungan MIN se-kota Medan	
		Pengalaman Belajar yang Memanfaatkan Lingkungan Secara Produktif	Karya wisata ke berbagai tempat, berkemah ke Sibolangit, kunjungan ke museum, pembelajaran di luar kelas, dan kunjungan ke laboratorium alam	
		Kegiatan Pembiasaan	Siswa mengikuti berbagai kegiatan pembiasaan, seperti aktifitas ibadah bersama, peringatan hari besar islam, membantu warga madrasah yang membutuhkan dan menolong warga masyarakat yang kurang mampu	

Kegiatan Pengalaman Belajar untuk Membentuk Karakter, Sportifitas, dan Kebersihan Lingkungan	Program pembiasaan 7K, lomba kebersihan antar kelas, dan prestasi bidang olahraga	
Kegiatan Pengalaman Belajar Agar Mampu Menguasai Pengetahuan untuk Melanjutkan ke Jenjang Pendidikan yang Lebih Tinggi	Mengadakan program pengayaan, melaksanakan Tes Prestasi Hasil Belajar Siswa (TPHBS) dalam bentuk Ulangan Harian, Ujian Tengah Semester, dan Ujian Semester	
	Bekerjasama dengan lembaga bimbingan belajar melakukan Try Out (uji coba kemampuan) yang diikuti oleh siswa kelas VI	
	Bekerjasama dengan BT/BS melaksanakan bimbingan belajar khusus untuk siswa kelas VI	
	Guru mata pelajaran yang di UN kan melaksanakan Bimbingan	

4	Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Memberi Izin Belajar	Belajar Intensif kelas VI	
			Mengadakan kegiatan olimpiade mata pelajaran yang diikuti oleh siswa kelas V dan VI	
		KKG	Mengikuti jenjang pendidikan S1	
			Mengikuti jenjang pendidikan S2	
		Pengembangan Kemampuan Guru	Melaksanakan kegiatan KKG	
			Mengadakan pelatihan mata pelajaran dan wawasan keilmuan pendidikan	
			Mengirim guru mengikuti pelatihan mata pelajaran dan ilmu pendidikan	
			Mengirim guru mengikuti berbagai seminar pendidikan	
			Mengadakan kegiatan workshop mata pelajaran di madrasah	
		Sertifikasi	Mengikuti program sertifikasi	
		Lomba Inovasi Mata Pelajaran	Mengadakan lomba inovasi media belajar	
			Mengadakan lomba resensi buku	

			Mengirim guru mengikuti lomba inovasi mata pelajaran di berbagai lembaga	
			ESQ	Mengadakan kegiatan ESQ
				Setiap bulan Ramadhan siswa dan guru-guru mengikuti pesantren kilat
5	Standar Sarana dan Prasarana	Pembangunan	Pengembangan lapangan	
		Sarana dan Prasarana	olahraga serta pembangunan batu blog (Konblok), pembangunan ruangan perpustakaan	
		Lingkungan		
		Madrasah	Membangun pentas seni dan kreatifitas siswa berupa drum band, nasyid, tari-tarian, <i>muhadhorah</i> dan latihan pidato	
			Merenovasi ruang belajar siswa dengan menimbun 70 cm sebanyak 5 lokal	
		Pengadaan Sarana	Pembelian komputer sebanyak 20 unit	
		Pendukung Pembelajaran	Pengadaan komputer infocus di seluruh kelas plus	

		Pengadaan Buku Referensi	Pembelian dan pengadaan buku referensi sebanyak 1000 judul	
6	Standar Pengelolaan	Menyusun Rencana Kerja Tahunan	Setiap awal tahun Kepala Madrasah, TU serta aparatnya menyusun rencana kerja tahunan	
		Pengelolaan Kegiatan Kesiswaan	Penerimaan Siswa Baru (PSB)	
			Pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler, antara lain drum band, pramuka, nasyid, seni tari, B. Inggris, muhadhorah, serta kegiatan ekstrakurikuler lainnya	
			Pembinaan dan pengembangan terhadap prestasi unggulan siswa	
			Memberikan layanan bimbingan dan konseling terhadap siswa	
		Pengelolaan Pendayagunaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Menyusun jadwal pembagian tugas guru	
			Memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi	
			Melakukan berbagai kegiatan untuk mengembangkan profesi guru, seperti kegiatan KKG, mengikuti seminar dan pelatihan	

		Pengelolaan Sarana dan Prasarana Belajar	Pendayagunaan sarana dan prasarana pendidikan yang ada di lingkungan madrasah, seperti musholla, ruang komputer dan perpustakaan	
		Membangun Kemitraan dengan Masyarakat	Menjalin kerjasama dengan berbagai lembaga yang peduli terhadap pengelolaan pendidikan di madrasah seperti Lembaga Bimbingan Belajar	
		Program Pengawasan	Pengawasan dilakukan oleh pengawas dari Kepala Kemenag Kota Medan	
			Pemantauan dilakukan oleh komite madrasah	
			Supervisi dilakukan oleh Kepala Madrasah	
			Setiap akhir semester, madrasah melaporkan kepada orang tua/wali peserta didik yang berisi hasil evaluasi dan penilaian	
			Setiap akhir semester Kepala Madrasah memberikan laporan	

			kepada komite madrasah dan pihak lain yang berkepentingan	
7	Standar Pembiayaan	Membangun Komitmen Semua Warga Madrasah Gemar Berinfaq	Infaq rutin, infaq insidensial	
		Biaya Investasi, Biaya Operasional, Biaya Personil	Menginventarisir biaya tidak habis pakai, biaya operasional dan biaya personil	
8	Standar Penilaian	Ulangan Harian	Setiap guru melakukan ulangan setiap selesai satu KD	
		Ulangan Tengah Semester	Setiap pertengahan semester, madrasah melaksanakan Ulangan Tengah Semester (UTS)	
		Ulangan Akhir Semester	Setiap akhir semester madrasah melaksanakan Ulangan Akhir Semester	
		Ulangan Remedial	Mengadakan program remedial bagi siswa yang belum mencapai KKM pada setiap ulangan harian	

	Program	Mengadakan program	
	Pengayaan	pengayaan bagi siswa yang mampu melampaui batas yang belum mampu	
	Pelaporan	Memberikan laporan penilaian	
	Penilaian Setiap Akhir Semester	hasil belajar siswa setiap akhir semester	

Selanjutnya MIN Medan juga mempunyai program jangka pendek yaitu

1. Meningkatkan 5 K
2. Meningkatkan Disiplin Guru
3. Meningkatkan kualitas guru melalui KKG, Diklat/ Pelatihan/Penataran
4. Melengkapi bangku siswa
5. Mendata siswa yang belum mampu membaca alquran
6. Melatih siswa berpidato pada waktu upacara dalam 3 bahasa yaitu : Bahasa Indonesia, Bahasa Arab, dan Bahasa Inggris

Sedangkan program jangka panjangnya adalah

1. Melengkapi sarana dan prasarana
2. Melengkapi buku pelajaran dan perabot sekolah
3. Menjadikan madrasah berprestasi terbaik tingkat kecamatan
4. Menjadikan juara lomba mata pelajaran tingkat kota Medan

5. Mengadakan drum band
6. Menjadikan madrasah MIN Model
7. Memperbaiki/ memperbaiki lokal

3. Program Kelas Unggulan di MIN Medan

Dalam meningkatkan mutu dan kualitas peserta didiknya, MIN Medan juga menggulirkan program unggulan dalam semua tingkatan kelas yang berfungsi mengukur tingkat keberhasilan dan kemampuan siswa. Program unggulan tersebut dalam setiap tingkatan kelasnya adalah sebagai berikut:

1. **Program Unggulan untuk Kelas I**, yang disajikan selain mata pelajaran standar reguler yang disajikan, kelas I unggulan memiliki program yang setiap hari harus mereka kuasai untuk naik ke kelas II yaitu :
 - a. Tahfiz 22 Surah yakni dari surah ad-Duha sampai surah al-'Asr
 - b. Shalat dhuha
 - c. Tadarus
 - d. Bahasa Inggris 25 % dipergunakan sebagai bahasa pengantar
 - e. Sempoa
2. **Program Unggulan untuk Kelas II**, program yang disajikan selain mata pelajaran standar reguler yang disajikan, kelas satu unggulan memiliki program yang setiap hari harus mereka kuasai untuk naik ke kelas III yaitu :

- a. Tahfiz Yasin pada semester pertama
- b. Terjemah 7 surah pada semester kedua (ad-Duha, al-Insyirah, at-Tin, al-'Alaq, al-Qadr, al-Bayyinah)
- c. Shalat dhuha
- d. Tadarus
- e. Shalat zhuhur berjamaah
- f. Bahasa Inggris 35 % dipergunakan sebagai bahasa pengantar
- g. sempoa

3. Program Unggulan untuk Kelas III, yang disajikan selain mata pelajaran standar reguler yang disajikan, kelas satu unggulan memiliki program yang setiap hari harus mereka kuasai untuk naik ke kelas IV yaitu :

- a. Terjemah 15 surah yang telah dihapal (al-Zalzalah, al-'Adiyat, al-Qori'ah, at-Takatsur, al-'Asr, al-Humazah, al-Fiil, al-Quraisy, al-Ma'un, al-Kautsar, al-Kafirun, an-Nasr, al-Lahab, al-Ikhlas, al-Falaq, an-Nas)
- b. Shalat dhuha
- c. Tadarus
- d. Shalat zhuhur berjamaah
- e. Bahasa Inggris 45 % dipergunakan sebagai bahasa pengantar
- f. Sempoa

- g. Wajib mengikuti ekskul bahasa Inggris dari pukul 14.00 – 16.00 WIB setelah shalat 'ashar jamaah baru mereka pulang

4. Program Unggulan untuk Kelas IV, yang disajikan, selain mata pelajaran standar reguler yang disajikan, kelas satu unggulan memiliki program yang setiap hari harus mereka kuasai untuk naik ke kelas IV yaitu :

- a. Tahfiz surah-surah pilihan yang ditentukan (al-A'la, al-Ghasyiyah, al-Balad, al-Lail, an-Naba')
- b. Shalat dhuha
- c. Tadarus
- d. Shalat zhuhur berjamaah
- e. Bahasa Inggris 55 % dipergunakan sebagai bahasa pengantar
- f. Sempoa
- g. Wajib mengikut ekskul Bahasa Inggris dari pukul 14.00 – 16.00 WIB setelah shalat 'ashar baru mereka pulang
- h. Setiap 1 bulan sekali mereka latihan pidato, MC, baca alquran, puisi dan membawakan doa dihadapan teman-teman secara bergantian dari kelas II s/d kelas VI Unggulan

5. Program Unggulan untuk Kelas V, yang disajikan, selain mata pelajaran standar reguler yang disajikan, kelas satu unggulan memiliki program yang setiap hari harus mereka kuasai untuk naik ke kelas VI yaitu :

- a. Tahfiz surah-surah pilihan yang ditentukan (at-Takwir, at-Thoriq, al-Intifar, al-Buruj, al-Insyiqaq, al-Muthoffifin)
- b. Shalat dhuha
- c. Tadarus
- d. Shalat zhuhur berjamaah
- e. Bahasa Inggris 70 % dipergunakan sebagai bahasa pengantar
- f. Sempoa
- g. Wajib mengikut ekskul Bahasa Inggris dari pukul 14.00 – 16.00 WIB setelah shalat 'ashar baru mereka pulang
- h. Setiap 1 bulan sekali mereka latihan pidato, MC, baca alquran, puisi dan membawakan doa (acara muhadharoh) dihadapan teman-teman secara bergantian dari kelas II s/d kelas VI Unggulan

6. Program Unggulan untuk Kelas VI, yang disajikan, selain mata pelajaran standar reguler yang disajikan, kelas satu unggulan memiliki program yang harus mereka kuasai untuk lulus kelas VI yaitu :

- a. Tahfiz surah-surah pilihan yang surah al-Luqman, al-Jumu'ah, dan surah ar-Rahman
- b. Shalat dhuha
- c. Tadarus
- d. Shalat zhuhur berjamaah
- e. Bahasa Inggris 90 % dipergunakan sebagai bahasa pengantar
- f. Sempoa

- g. Wajib mengikut ekskul Bahasa Inggris dari pukul 14.00 – 16.00 WIB setelah shalat 'ashar baru mereka pulang
- h. Setiap 1 bulan sekali mereka latihan pidato, MC, baca alquran, puisi dan membawakan doa dihadapan (acara muhadharoh) teman-teman secara bergantian dari kelas II s/d kelas VI Unggulan

4. *Values (Nilai-Nilai) Dan Norma*

Values (Nilai-nilai) adalah apa yang secara ideal menjadi landasan atau dasar bertindak. Ia merupakan pedoman yang digunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap sebagai wujud komitmen organisasi. Nilai-nilai biasanya disusun oleh para pendiri organisasi, seperti strategi-strategi tujuan-tujuan, filosofi serta cara-cara pencapaian tujuan-tujuan. Nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan.

Adapun norma adalah peraturan, tatanan, ketentuan, standar, dan pola perilaku yang menentukan perilaku yang dianggap pantas dan dianggap tidak pantas dalam merespons sesuatu. Norma organisasi sangat penting bagi organisasi karena mengatur perilaku anggota organisasi. Normalah yang mengikat kehidupan budaya organisasi sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

Terdapat delapan nilai dan norma yang menjadi etos kerja Guru-guru di MIN Medan, yaitu:

1. Rahmat : Aku mengajar dengan tulus dan penuh kebersyukuran
2. Amanah : Aku mengajar dengan benar penuh tanggung jawab

3. Panggilan Suci : Aku mengajar dengan tuntas penuh integritas
4. Aktualisasi : Aku mengajar dengan intensif penuh semangat
5. Ibadah : Aku mengajar dengan serius penuh kecintaan
6. Seni : Aku mengajar dengan cerdas penuh kreatifitas
7. Kehormatan : Aku mengajar dengan setia penuh keunggulan
8. Pelayanan : Aku mengajar dengan paripurna penuh kerendahan hati

5. *Basic Assumptions (Asumsi Dasar) dan Kepercayaan*

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, *basic assumptions (asumsi dasar)* adalah apa yang tidak disadari, tetapi secara aktual menentukan bagaimana anggota organisasi mengamati, berfikir merasakan, dan bertindak. Asumsi dasar menetapkan cara yang tepat bagi organisasi untuk melakukan sesuatu sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Cara atau pola komunikasi organisasi baik internal maupun dilingkungan eksternal merupakan bagian tindakan nyata dari asumsi dasar. Asumsi Dasar menggambarkan hubungan dengan lingkungan, sifat realitas, waktu dan ruang, karakteristik sifat manusia, sifat aktivitas manusia, sifat dari hubungan antar manusia. Singkatnya asumsi adalah dugaan yang dianggap benar dan diterima sebagai dasar berfikir dan bertindak. Karena itu, asumsi mempengaruhi persepsi, perasaan, dan emosi anggota organisasi.

Adapun kepercayaan menjadi karakteristik moral organisasi sebab organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar. Kepercayaan dan nilai-nilai organisasi dapat digunakan

sebagai landasan untuk merumuskan misi organisasi yang selanjutnya dipergunakan untuk menyusun kebijakan strategis organisasi

Ada enam asumsi dasar dan kepercayaan yang mendasari proses pendidikan di MIN Medan, yaitu:

1. Pendidikan harus ditegakkan berdasarkan pada ketakwaan
2. Pendidikan harus dilaksanakan dengan ilmu dan teknologi
3. Pendidikan harus didasarkan pada kualitas bukan kuantitas
4. Pendidikan harus dilakukan sepanjang hidup.
5. Pendidikan harus bermanfaat bagi individu dan masyarakat.
6. Pendidikan harus mempertimbangkan tantangan dan peluang masa depan

B. DELAPAN BELAS KARAKTER BUDAYA ORGANISASI YANG DI KEMBANGKAN DI MIN MEDAN

Terdapat delapan belas karakter yang dikembangkan dan terus menerus ditanamkan kepada siswa, guru-guru, dan pejabat madrasah yang menjadi warga MIN Medan, yang merupakan nilai-nilai penting yang menjadi isi kebudayaan di MIN Medan, yaitu Disiplin, Jujur, Religius, Kerja keras, Toleransi, Kreatif, Mandiri, Demokratis, Rasa ingin tahu, Semangat kebangsaan, Cinta tanah air, Menghargai prestasi, Bersahabat/komunikasi, Cinta damai, Gemar membaca, Peduli lingkungan, Peduli sosial, Tanggungjawab.

1. Disiplin

Disiplin merupakan suatu siklus kebiasaan yang kita lakukan secara berulang-ulang dan berkesinambungan sehingga menjadi kebiasaan. Karakter ini

terlihat dari pengaturan waktu yang sistematis dan pelaksanaan kegiatan yang telah disesuaikan dengan waktu tersebut serta kepatuhan pada tata tertib yang diberlakukan di MIN Medan. Dalam mengembangkan karakter disiplin ini, di MIN Medan selalu dilakukan motivasi dan menumbuhkan kesadaran kepada setiap orang yang terlibat dalam proses pendidikan untuk melakukan kegiatan sesuai dengan waktu yang telah terjadwal dan aturan yang telah disepakati. Dalam hal ini kepala MIN Medan dengan otoritas dan tanggung jawabnya, berusaha menciptakan situasi dan kondisi yang mendukung lahirnya sikap disiplin dengan mengikut sertakan setiap orang yang terlibat dalam proses pendidikan untuk menyusun aturan dan tata tertib madrasah. Dengan demikian, penanaman karakter disiplin berbasis pada kesepakatan dan usaha bersama dengan semua orang yang terlibat dalam pengelolaan madrasah dan setiap orang dituntut untuk mengembangkan bentuk-bentuk pendisiplinan diri.

Selanjutnya juga, setiap orang didorong mentaati peraturan madrasah dan diberi sanksi jika melakukan pelanggaran, sesuai dengan kesepakatan dan kesediaan dirinya sendiri. Hal ini dilakukan agar para siswa dan guru, memiliki disiplin diri yang kuat yang mana diharapkan mereka menegakkan disiplin diri tanpa merasa dipaksa oleh kepala madrasah. Memang adakalanya, dilakukan tindakan disipliner berupa sanksi teguran atau juga hukuman bagi orang yang melanggar peraturan dan tata tertib madrasah, sebagai bentuk koreksi dan perhatian pada pendisiplinan diri. Hal ini dimaksudkan untuk mencegah terjadinya pelanggaran lebih lanjut di kemudian hari. Misalnya, Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum mengatakan bahwa dalam penentuan kurikulum yang

dijadwalkan, dijalankan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dan jika ada guru belum atau mengumpulkan silabus, program tahunan, program semester, atau RPP, pada waktu yang telah ditentukan, maka disampaikan kepada Kepala Madrasah untuk diberikan teguran lisan atau surat peringatan.

2. Jujur

Karakter jujur adalah karater yang sangat penting untuk dimiliki oleh guru dan murid-murid serta pengelola madrasah. Jujur bermakna menyampaikan sesuatu sesuai dengan apa danya atau kenyataan yang sebenarnya. Ini berarti jika seseorang berkata tidak sesuai dengan kebenaran dan kenyataan atau tidak mengakui suatu hal sesuai yang sebenarnya, orang tersebut sudah dapat dianggap tidak jujur, berdusta, dan menipu. Kejujuran itu bisa tergambar dalam ucapan dan juga perbuatan. Dalam ajaran Islam, salah satu sifat utama orang beriman adalah bersikap jujur, dan berbohong atau berdusta dikatakan sebagai salah satu sifat orang munafik. Bersikap jujur berarti memilih untuk tidak berbohong, mencuri, berbuat curang, atau menipu dengan cara apa pun. Sewaktu kita jujur, kita membangun kekuatan karakter yang akan memungkinkan kita untuk melakukan pelayanan yang besar kepada Allah dan sesama manusia.

Dalam hal ini semua orang baik guru-guru, pegawai, maupun siswa agar mengedepankan kejujuran baik dalam proses pendidikan, ujian, maupun dalam jajan,, Untuk mrmbsngun karakter jujur ini, guru dan kepala madrasah sering memotivasi dan mengingatkan agar siswa-siswanya bersikap jujur, dan menjelaskan bahwa menjadi orang jujur itu akan disenangi dan dipercaya orang,

disayang orang tua dan guru. Namun, bukan hanya sekedar memotivasi saja, guru-guru juga dituntut untuk menerapkan kejujuran dalam proses belajar sehari-hari, artinya guru-guru harus menjadi teladan utama dalam kejujuran. Kepala Madrasah maupun guru-guru harus berpegang teguh pada kejujuran. Berkomitmen dan melatih diri untuk bersikap jujur dalam segala urusan terutama berani menolak jika diminta untuk berkata dusta dan berbuat menyalahi aturan. Memberi teladan kejujuran, memotivasi untuk jujur, membangun sifat untuk selalu jujur meskipun bersalah adalah hal-hal yang sering dilakukan terus menerus.

3. Religius

Suasana religius tentu saja sangat kental terasa di MIN Medan, sebab sebagai sekolah yang berbasis agama Islam, tentu nilai-nilai dan tindakan-tindakan religius sangat mewarnai situasi dan kondisi madrasah. Hal ini bisa terlihat dari di antaranya dari penampilan siswa, guru-guru, pegawai, dan pejabat madrasah yang semuanya memakai busana muslim dan muslimah, selain itu lingkungan sekolah dan suasana hubungan juga ditata sedemikian rupa untuk memberikan kesan religius, seperti tersebar kata-kata *assalamualaikum* ketika bertemu dengan sesama dan ketika memasuki ruangan, berdoa sebelum belajar dan setelah selesai belajar, pelaksanaan ritual-ritual keagamaan, dan lain sebagainya. Budaya religius ini juga sangat jelas terlihat dalam motto lima "G" yang dibuat oleh MIN Medan, yaitu (1) Gemar Membaca Al-Quran, (2) Gemar Menulis Al-Quran, (3) Gemar Menghafal Al-Quran, (4) Gemar Memahami Al-Quran, (5) Gemar Mengamalkan Al-Quran.

Kelima hal tersebut diaplikasikan dalam setiap harinya melalui kegiatan-kegiatan madrasah baik kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler. Begitu pula praktek-praktek keagamaan lainnya seperti salat berjamaah, pemotongan hewan kurban, kegiatan-kegiatan peringatan hari-hari besar Islam seperti maulid Nabi Muhammad saw, peringatan Isra' Mi'raj, tahun baru Islam, lomba seni budaya Islam, dan lainnya.

4. Kerja Keras

Islam memerintahkan kaum muslimin untuk bekerja. Kerja adalah segala kegiatan yang dimaksudkan untuk memperoleh sesuatu, baik berupa kerja fisik material atau kerja intelektual. Bekerja itu lebih baik daripada meminta-minta dari sesama manusia dan hidup selalu bergantung dari belas kasih mereka. Islam tidak menyukai seorang Muslim yang bergantung terhadap orang lain dan tidak berusaha sendiri untuk menggapai tujuannya. Artinya, Islam mengecam orang yang hanya berdoa tanpa berusaha dengan keras. Sebab itu karakter kerja keras ini menjadi urgen untuk ditanamkan kepada setiap orang untuk menunjukkan sikap dan komitmen yang menjadikan seseorang senantiasa berusaha sekuat tenaga untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

Dalam Islam, bekerja harus dilakukan dengan sungguh-sungguh dan usaha yang maksimal dengan mengerahkan semua kemampuan, baik kemampuan fisik, pengetahuan, dan keteguhan jiwa yang mendalam. Selain itu perlu juga diperhatikan, bahwa sebuah kerja keras yang baik setidaknya memenuhi lima hal yaitu :

1. Dilakukan dengan kemampuan yang maksimal
2. Dilakukan dengan manajemen atau perencanaan yang baik
3. Tidak menangguh-nangguhkan pekerjaan yang bisa dilakukan saat ini
4. Dilakukan sesuai dengan syariat Islam.

Jadi, suatu pekerjaan haruslah direncanakan dan diprogram secara baik mulai dari awal hingga evaluasi terhadap pekerjaan tersebut. Sebab, perkembangan zaman yang terus menerus memerlukan sebuah usaha untuk tetap senantiasa mengantisipasi berbagai hal agar kerja dan hasil karya semakin maju dan meningkat di masa yang akan datang.

Guru-guru MIN Medan memandang Bekerja merupakan kehormatan dan kemuliaan manusia, karena bekerja merupakan perjuangan hidup untuk mencapai kebahagiaan baik di dunia maupun di akhirat. Agar bekerja memiliki nilai yang tinggi di sisi Allah, di MIN Medan dibangun kesadaran kerja yang didasarkan pada nilai-nilai agama dan Kemanusiaan.

Kerja keras adalah kegiatan yang dikerjakan secara sungguh-sungguh untuk menggapai tujuan dengan sebaik-baiknya yang memuaskan semua pihak. Kerja keras berarti pula bekerja dengan sebaik-baiknya dengan mengerahkan seluruh kemampuan untuk mengatasi kesulitan yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan. Kegiatan belajar dan mengajar (KBM) yang dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan usaha maksimal dengan memanfaatkan semua fasilitas yang tersedia sesuai kemampuan adalah bagian dari kerja keras tersebut. Karena tujuan utama dalam madrasah adalah menghasilkan siswa yang berkualitas baik dalam bidang intelektual maupun moral, dan hal itu tentu hanya bisa digapai

dengan pelaksanaan proses belajar mengajar yang sungguh-sungguh. Untuk itu, Budaya bekerja di MIN Medan ini dilandaskan pada delapan etos budaya mengajar yang ditanamkan oleh MIN Medan kepada guru-gurunya, yaitu

1. Aku mengajar dengan tulus dan penuh kebersyukuran
2. Aku mengajar dengan benar penuh tanggung jawab
3. Aku mengajar dengan tuntas penuh integritas
4. Aku mengajar dengan intensif penuh semangat
5. Aku mengajar dengan serius penuh kecintaan
6. Aku mengajar dengan cerdas penuh kreatifitas
7. Aku mengajar dengan setia penuh keunggulan
8. Aku mengajar dengan paripurna penuh kerendahan hati

5. Toleransi

Toleransi (*tasamuh*) adalah perbuatan baik yang menekankan agar setiap orang saling menghargai dan berbuat baik. Toleransi adalah sikap sabar dan menahan diri untuk tidak mengganggu dan tidak melecehkan orang lain. Toleransi ini menjadi begitu penting, sebab kita hidup di daerah yang tingkat heterogen nya begitu tinggi, sehingga perbedaan etnik, agama, bahasa, dan lainnya bisa membuat sebagian kalangan berpikir bahwa hal ini akan berpotensi menjadi konflik di tengah-tengah masyarakat.

Sebab itu karakter toleransi bagi MIN Medan, bukanlah sekedar mengenalkan fakta riil adanya kemajemukan suku, ras, etnis, dan agama di tengah-tengah masyarakat, tetapi juga menanamkan kesadaran bahwa

kemajemukan itu adalah hal yang harus dihormati, karena tidak ada satu orang pun, baik sebagai pribadi, kelompok suku, ras, etnis atau komunitas agama, yang ingin di hina dan ditindas. Sederhananya, jika kita tidak mau di hina maka janganlah menghina orang lain. Bahkan kehinaan itu sebenarnya ada pada orang yang selalu menghina orang lain. Begitu juga, karena kita ingin dihormati dan dihargai, maka belajar pulalah untuk menghormati dan menghargai orang lain.

Karakter toleransi juga membentuk sikap dan kebijakan yang mengakui masyarakat minoritas baik minoritas dalam suku, etnis, ras, maupun agama. Dan pengakuan tersebut, bukanlah pengakuan formal identitas, melainkan pengakuan yang penuh kesadaran sehingga menghasilkan saling menghargai, saling mempercayai, saling memberikan kesempatan, saling berinteraksi, bahkan saling bekerjasama dan tolong menolong. Jika kita menggariskan bahwa toleransi sebagai anutan agar dapat menerima secara utuh segala perbedaan yang ada dan tidak mempersoalkannya, bahkan menghargai dan menghormati sistem budaya lainnya, maka toleransi adalah wahana dalam merealisasikan cita-cita *bhineka tunggal ika*.

Dalam upaya optimalisasi sikap toleransi, MIN Medan selalu menjadi mediator, fasilitator, dan penggerak dengan menggulirkan berbagai kegiatan dalam rangka penguatan karakter toleransi tersebut. MIN Medan sebagai institusi pendidikan keagamaan, menjadikan ajaran-ajaran agama Islam sebagai dasar toleransi. Dari sini, MIN Medan mendesain proses pendidikan yang menyebarkan dan menanamkan nilai-nilai kerukunan. Dalam usaha inilah MIN Medan menerapkan toleransi yang harmonis antara berbagai pihak.

6. Kreatif

Kreatifitas umumnya dihubungkan dengan kemampuan mencipta gagasan-gagasan atau hal-hal yang baru, atau kemampuan menghubungkan beragam gagasan untuk menghasilkan gagasan yang lebih brilian sesuai dengan kebutuhan dan kemajuan zaman. Dari sini, bisa dipahami bahwa gagasan kreatif bukan hanya mengandung kebaruan tetapi juga kepantasan/kelayakan dan realistis. Gagasan baru, yang tidak layak atau tidak sesuai dengan norma, nilai, dan kebutuhan atau tidak realistis adalah gagasan yang tidak bisa dinilai sebagai kreatifitas.

Kemampuan kreatifitas pada dasarnya dipengaruhi oleh dua faktor utama: pembawaan (keturunan) dan lingkungan. Karena itu, madrasah sebagai salah satu pusat pendidikan anak, harus memberikan dukungan yang kuat dengan membuat iklim madrasah yang memotivasi timbulnya ide-ide yang kreatif dari guru maupun siswa sesuai dengan perkembangan anak didik. Setiap siswa dan guru dirangsang untuk mengemukakan pikiran dan menelurkan ide-ide baru, membangkitkan cara-cara berpikir baru, memunculkan jawaban-jawaban tak terduga. Akhirnya, ciptaan-ciptaan itu harus membuat para pengguna madrasah menerimanya.

Dengan kesadaran posisi inilah, MIN Medan menjadikan kreatif sebagai salah satu dari delapan belas karakter yang harus ditanamkan dan ditumbuhkan dalam diri anak didik, yang mana MIN Medan selalu mendorong siswa dan guru-guru untuk mengekspresikan diri dengan berbagai cara tanpa merasa takut dan malu. Siswa dan guru-guru didukung untuk kreatif menyiptakan berbagai strategi pembelajaran yang efektif yang berdaya guna mengembangkan potensi siswa dalam proses belajar mengajar. MIN Medan selalu memberikan

kesempatan dan penghormatan kepada setiap anak atau guru dengan memberikan pengakuan, pujian, dan insentif terhadap proses-proses kreatif yang dilakukan oleh mereka. MIN Medan selalu berusaha menciptakan suasana madrasah yang memberikan peluang setiap orang untuk berkeaktifitas.

Penghargaan terhadap hasil kreatifitas siswa maupun guru merupakan suatu budaya yang ditanamkan sebagai sokongan dari pihak madrasah. Menghargai kreatifitas dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti memuji, membantu, dan memberikan ganjaran pada hasil karyanya. Memuji hasil karya orang lain itu penting, sebab, setiap orang tidak ingin mendapatkan hinaan. Selain itu, setiap orang bekerja sesuai kemampuan dan keahliannya masing-masing, dengan demikian, jika seseorang telah dengan sungguh-sungguh bekerja, maka kita dianjurkan untuk memujinya dengan baik. Hanya saja, pujian terhadap hasil karya orang lain, tidak lantas menjadikan kita kehilangan penilaian dan sikap kritis jika terjadi kesalahan dalam pekerjaan orang tersebut. Tetapi, sebagai sebuah etika yang baik, kita dianjurkan untuk mendahulukan pujian daripada kritik. Dan jika mengkritik hasil kerja orang lain hendaklah dengan perkataan dan tindakan yang santun sehingga tidak menyinggung perasaan orang lain. Hal inilah yang dibudayakan di MIN Medan. Kemudian, sebagai bentuk penghargaan terhadap karya orang lain adalah memberikan ganjaran yang setimpal.

7. Mandiri

Budaya mandiri diajarkan sejak dini di MIN Medan agar siswa belajar untuk mengatur hidupnya dengan tanggungjawab. Mandiri adalah sikap untuk tidak

menggantungkan keputusan dan pekerjaan kepada orang lain. Kemandirian berarti kemampuan seseorang untuk melakukan, memikirkan dan merasakan sesuatu, untuk mengatasi masalah, bersaing, mengerjakan tugas, dan mengambil keputusan dengan pemikirannya sendiri dan bertanggung jawab, serta tidak bergantung pada bantuan orang lain. Dalam menanamkan kemandirian ini MIN Medan meminta setiap siswa dan guru agar mengerjakan tugas-tugasnya berdasarkan pada kemampuan dirinya, menyiapkan proses belajar dengan baik, .

8. Demokratis

Demokratis merupakan budaya organisasi yang dikembangkan dengan mengedepankan kebersamaan dalam pengambilan keputusan dengan mufakat dan musyawarah yang mana setiap orang diberikan kesempatan untuk berpendapat dan pendapatnya dihargai. Sikap-sikap pemaksaan dan otoriter dihindari sebab hanya akan menimbulkan gesekan antara anggota madrasah. Karakter demokratis juga terlihat dalam proses pendidikan yang memberikan kepada setiap peserta didik untuk berkembang sesuai dengan potensi dirinya, yang setiap guru memberikan perhatian yang sesuai pada kebutuhan siswa tersebut.

9. Rasa Ingin Tahu

Ini budaya yang perlu ditanamkan dan dikembangkan, sebab seseorang yang mempunyai rasa ingin tahu yang tinggi akan termotivasi besar untuk menyari jawaban sehingga meningkatlah proses belajar dengan signifikan. Rasa ingin tahu membuat siswa dan guru-guru untuk terus menerus mengembangkan diri dan

kemampuannya. Guru-guru senantiasa berupaya membangun iklim madrasah yang membuat anak merasa bahwa ia harus menggali lebih banyak informasi untuk mendapatkan pengetahuan yang memadai. Setiap anak didik dirangsang untuk mengembangkan pengetahuannya melalui berbagai sumber, dan guru selalu menjawab beragam pertanyaan yang diajukan anak dengan sebaik-baiknya. Seorang guru atau siswa lainnya tidak diperkenankan melarang, mengejek atau merendahkan pertanyaan yang diajukan oleh peserta didik, bahkan para guru memberikan motivasi yang kuat agar anak senang mengajukan pertanyaan dan menyari jawaban atas berbagai pertanyaan yang ada dalam benaknya.

10. Semangat kebangsaan

Semangat kebangsaan biasanya dikenal dengan nama nasionalisme yaitu suatu perasaan bersama, senasib, sejiwa dengan orang-orang yang sebangsa dan *setanah air*. Semangat kebangsaan yang tertanam dalam jiwa membuat seseorang untuk selalu menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi dan golongannya. Semangat kebangsaan adalah perasaan bangga terhadap bangsa dan tanah airnya. Membangun persatuan dan kesatuan Indonesia, bangga menggunakan bahasa Indonesia, budaya Indonesia, produk Indonesia, merupakan bagian dari karakter semangat kebangsaan yang ditanamkan di MIN Medan. Semangat kebangsaan di lingkungan MIN Medan terus dikembangkan dengan berbagai program yang melibatkan warga madrasah seperti ikut terlibat dalam melaksanakan hari-hari besar nasional, mengadakan upacara bendera dengan rutin, menjaga keamanan madrasah, memajang gambar para pahlawan dan tokoh

nasional serta menghormati jasa para pahlawan, kunjungan ke museum, menghafal dan menghargai lagu kebangsaan, bangga dengan kebudayaan nasional, menggunakan tari-tarian daerah di Indonesia, serta kegiatan-kegiatan lainnya.

11. Cinta Tanah Air

Semangat kebangsaan tentu akan menimbulkan perasaan cinta kepada tanah air yang umumnya disebut dengan patriotisme. Patriotisme berasal dari kata patriot yang berarti pecinta/pembela tanah air. Patriotisme diartikan sebagai semangat cinta tanah air yang berupa sikap rela berkorban untuk kejayaan dan kemakmuran bangsanya. Kecintaan terhadap tanah air saat ini ditampilkan dalam rangka mengisi kemerdekaan, bukan melawan penjajahan fisik. Ciri-ciri cinta tanah air yang terus menerus dipupuk adalah sikap siap berkorban untuk kepentingan bangsa dan tanah air, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dan negara, dan bangga sebagai bangsa Indonesia. Kisah-kisah patriotisme selalu disampaikan untuk memotivasi siswa dan meneguhkan rasa cinta tanah air dalam setiap jiwa anak. Guru-guru dituntut memiliki semangat kepahlawanan dalam mendidik siswa-siswa yang merupakan calon-calon pemimpin bangsa di masa depan. Mengenalkan dan membudayakan berbagai budaya yang tumbuh dan berkembang di bumi Indonesia merupakan bagian penting untuk meningkatkan rasa cinta pada tanah air Indonesia.

12. Menghargai prestasi

Dalam dunia pendidikan yang dibanggakan adalah prestasi yang diperoleh karenanya setiap siswa dan guru-guru dimotivasi terus menerus untuk mengejar prestasi sebaik-baiknya sebab nilai pendidikan itu ada dalam prestasi tersebut. Tentu saja, prestasi di sini bukan sekedar prestasi akademik, tetapi juga prestasi keterampilan dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler. Seiring dengan teori pendidikan yang mengakui berbagai tipe intelegensi anak, maka prestasi para peserta didik juga dilihat dari pengembangan intelegensi setiap anak sesuai bakat dan minat mereka. Guru-guru tidak hanya menghargai prestasi anak yang pintar dalam mata pelajaran tertentu, tetapi setiap anak yang berprestasi dalam pelajaran apapun akan diberikan penghargaan setidaknya pujian. Para guru dituntut untuk menghargai anak-anak yang berprestasi dalam ajang perlombaan diberbagai bidang.

13. Bersahabat/Komunikatif

Hal ini terlihat dari budaya positif yang dikembangkan di MIN Medan dengan sebutan “3 S”, yaitu Senyum, Sapa, dan Salam, antara guru dengan Kepala Madrasah, guru dengan guru, dan guru dengan siswa. Dengan “3 S” ini terbangunlah hubungan yang harmonis, bersahabat, dan komunikasi yang efektif di antara semua pihak yang berkepentingan terhadap madrasah.

14. Cinta Damai

Semua agama mengajarkan kedamaian. Dasar Negara Indonesia mengajarkan persatuan dan sekalipun ada perbedaan (Bhinneka Tunggal Ika).

Yang berarti kita dituntut untuk memiliki sikap yang menjunjung tinggi integrasi bangsa dalam seluruh aspeknya, baik aspek budaya, agama, suku, ras, bahasa, dan lainnya. Keberbedaan tidak membuat kita harus berkonflik dan diskriminatif, melainkan dengan adanya perbedaan itu membuat kita harus lebih memupuk rasa kebersamaan dan persatuan yang dirumuskan oleh MIN Medan dalam istilah karakter cinta damai, yang berarti anti permusuhan dan anti kekerasan.

Karakter cinta damai ini sangat didukung dalam ajaran Islam, bahkan nama Islam itu sendiri bermakna kedamaian. Nabi Muhammad Saw, seringkali mengingatkan agar umatnya menghindari sifat bermusuhan, karena bermusuhan itu akan menjauhkan umat dari rahmatnya Allah swt. Abdullah bin Abi awfa bercerita : Kami waktu itu sedang berkumpul bersama Rasulullah saw. Tiba-tiba beliau berkata, “Janganlah duduk bersamaku hari ini orang yang memutuskan persaudaraan.” Segera seorang pemuda berdiri meninggalkan majelis Rasulullah saw. Rupanya sudah lama ia bertengkar dengan bibinya. Ia lalu meminta maaf kepada bibinya dan bibinya pun memaafkannya. Setelah itu, barulah ia kembali kepada majelis Nabi. Nabi saw bersabda, ‘Sesungguhnya rahmat Allah tidak akan turun kepada suatu kaum yang di situ ada orang yang memutuskan persaudaraan.’ Perhatikanlah keluarga kita, kaum yang paling kecil. Bila di dalamnya ada beberapa orang yang sudah tidak saling menegur, sudah saling menjauhi, apalagi jika sudah saling menfitnah dan bermusuhan, maka rahmat Allah akan dijauhkan dari seluruh anggota keluarga. Kemudian, perhatikan umat Islam Indonesia, kaum yang lebih luas. Bila di dalamnya masih ada kelompok yang mengafirkan kelompok yang lain, atau membentuk jamaah tersendiri dan

mengasingkan diri dari jamaah yang lain, atau tidak mau bersalat jamaah dengan kelompok yang pendapatnya berbeda, maka seluruh umat akan terputus dari rahmat Allah swt. Jika begitu, sulitlah umat Islam akan memperoleh kemenangan. Rasulullah saaw bertanya, "Inginkah kalian aku tunjukkan amal ibadah yang lebih besar pahalanya dari puasa, salat dan sedekah," Para sahabat menjawab, 'Tentu ya Rasulullah! Rasulullah saaw bersabda, 'Damaikanlah orang-orang yang bertengkar di antara kamu, karena merusak perdamaian sama dengan merusak agama.'" (H.R. Abu Dawud dan Turmudzi).

Jadi, bagi Rasulullah, kerukunan adalah penegak agama, sedangkan permusuhan menghancurkan agama. Salat dan puasa berhubungan secara vertikal dengan Allah swt, sedangkan kerukunan berhubungan secara horizontal dengan manusia dan berhubungan pula secara vertikal dengan Allah swt. Itulah mengapa Allah swt, menghargai salat berjamaah dihargai 27 kali lipat daripada salat sendirian. Hal ini karena, salat berjamaah menunjukkan persatuan dan kerukunan antar sesama umat. Allah murka kepada orang yang mengerjakan salat, tetapi memutuskan persaudaraan, dan tidak mau menciptakan perdamaian. Kerukunan berarti kedamaian dan hidup dalam persaudaraan. Ini merupakan salah satu ajaran Islam yang memerintahkan kita untuk menjaga kehidupan yang aman dan damai dalam beragam perbedaan yang ada baik perbedaan suku, ras, ataupun agama. Allah berfirman: *"Dan kalau ada dua golongan dari mereka yang beriman itu berperang hendaklah kamu damaikan antara keduanya! tapi kalau yang satu melanggar perjanjian terhadap yang lain, hendaklah yang melanggar perjanjian itu kamu perangi sampai surut kembali pada perintah Allah. kalau dia Telah*

surut, damaikanlah antara keduanya menurut keadilan, dan hendaklah kamu berlaku adil; Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berlaku adil."

(Q.S. Al-Hujurat : 9)

Penanaman rasa cinta damai pada siswa di MIN Medan dilakukan dengan mengajarkan pada anak untuk saling memaafkan dan bersikap kompromi dalam hubungan sosial di madrasah. Guru-guru dan Kepala Madrasah sering menekankan kepada siswa untuk tidak memelihara rasa dendam dan dengki pada teman-temannya. Dalam kegiatan diskusi kelompok siswa diminta untuk bekerjasama dan saling membantu, yang hal itu hanya bisa dilakukan jika antara anak dan teman-temannya hidup dengan damai dan tidak saling bermusuhan. Dengan menanamkan rasa cinta damai terus-menerus pada anak, diharapkan hal ini akan menjadi karakter dirinya yang senantiasa melekat pada dirinya di manapun ia berada. Kalau karakter ini sudah melekat kuat, tentu akan menjadi bagian dirinya sampai dewasa yang ketika itu anak telah memainkan peranan penting di tengah-tengah masyarakat, yang mana ada kesadaran yang utuh bahwa setiap masalah bisa diselesaikan dengan perdamaian bukan kekerasan. Ritual-ritual keagamaan yang diterapkan di MIN Medan, seperti salat berjamaah dan mengaji bersama merupakan salah satu bentuk kegiatan yang memupuk karakter perdamaian.

15. Gemar Membaca

Dalam dunia pendidikan tidak bisa tidak setiap warga sekolah dituntut untuk membaca sebanyak-banyaknya, sebab buku merupakan bagian dari sumber

informasi dan ilmu pengetahuan, tapi sayang sekolah-sekolah di Indonesia belum maksimal menanamkan kesadaran atau kebiasaan membaca. Jangankan para siswa, guru-guru pun belum sepenuhnya menerapkan kebiasaan membaca ini, baik di rumah atau lingkungan sekolah. Untuk itulah, memasukkan gemar membaca sebagai salah satu karakter penting yang harus dimiliki oleh warga madrasah di MIN Medan, merupakan momentum penting menuju sekolah yang melek informasi. Tentu saja, karakter gemar membaca bisa tertanam dengan baik jika ketersediaan sarana bacaan telah memenuhi standar kelayakan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan peserta didik. Untuk itulah MIN Medan terus mengembangkan sarana perpustakaan.

Gemar artinya sangat suka, atau sangat senang. Jadi gemar membaca berarti sangat suka atau sangat senang membaca. Karena merupakan kesenangan atau hobi, maka seseorang yang mempunyai karakter ini, akan melahap semua buku yang ada tersedia,,,. Memang umumnya orang membaca buku-buku sesuai dengan bidang yang diminatinya. Untuk itulah perpustakaan harus menyediakan beragam buku yang bisa memenuhi beragam bidang yang diminati. Selain itu, guru-guru juga harus menjadi teladan utama dalam mensosialisasikan program gemar membaca ini.

Suatu hal yang menarik bahwa karakter yang dibuat oleh MIN Medan ini sejalan dengan program pemerintah yang mana dalam UU No 43 Tahun 2007 Tentang Perpustakaan, pasal 51 disebutkan bahwa "Pembudayaan gemar membaca dilakukan melalui gerakan nasional gemar membaca, dan dilaksanakan oleh pemerintah yang melibatkan seluruh lapisan masyarakat"

Kemudian dalam disebutkan pula pada pasal 48, bahwa "budaya gemar membaca menjadi tanggungjawab keluarga, satuan pendidikan (sekolah), masyarakat, maupun pemerintah." Lebih lanjut pasal 48 menegaskan:

1. Pembudayaan kegemaran membaca dilakukan melalui keluarga, satuan pendidikan, dan masyarakat.
2. Pembudayaan kegemaran membaca pada keluarga sebagaimana dimaksud pada ayat (1) difasilitasi oleh Pemerintah dan pemerintah daerah melalui buku murah dan berkualitas.
3. Pembudayaan kegemaran membaca pada satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan mengembangkan dan memanfaatkan perpustakaan sebagai proses pembelajaran.
4. Pembudayaan kegemaran membaca pada masyarakat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui penyediaan sarana perpustakaan di tempat-tempat umum yang mudah dijangkau, murah, dan bermutu.

Dengan jelas disebutkan bahwa salah satu penanggung jawab pembudayaan gemar membaca adalah satuan pendidikan yaitu sekolah atau madrasah. MIN Medan adalah termasuk satuan pendidikan yang setara dengan jenjang Sekolah Dasar (SD), sehingga ikut bertanggung jawab mensosialisasikan program pemerintah tersebut. Oleh karena itu, MIN Medan harus menyediakan fasilitas untuk menanamkan budaya gemar membaca tersebut. Memang dalam salah satu motto yang tertulis di MIN Medan yang disebut dengan lima "G" adalah "Gemar membaca Aluran", tetapi tentu saja program gemar membaca ini

tidak bisa hanya dibatasi pada membaca kitab Allah saja, melainkan meliputi bahan bacaan lainnya.

16. Peduli Lingkungan

Allah berfirman *"Dan janganlah kamu membuat kerusakan di muka bumi, sesudah (Allah) memperbaikinya dan berdoalah kepada-Nya dengan rasa takut (tidak akan diterima) dan harapan (akan dikabulkan). Sesungguhnya rahmat Allah amat dekat kepada orang-orang yang berbuat baik. Dan dialah yang meniupkan angin sebagai pembawa berita gembira sebelum kedatangan rahmat-Nya (hujan); hingga apabila angin itu telah membawa awan mendung, kami halau ke suatu daerah yang tandus, lalu kami turunkan hujan di daerah itu, maka kami keluarkan dengan sebab hujan itu pelbagai macam buah-buahan. seperti Itulah kami membangkitkan orang-orang yang telah mati, mudah-mudahan kamu mengambil pelajaran. Dan tanah yang baik, tanaman-tanamannya tumbuh subur dengan seizin Allah; dan tanah yang tidak subur, tanaman-tanamannya hanya tumbuh merana. Demikianlah kami mengulangi tanda-tanda kebesaran (kami) bagi orang-orang yang bersyukur."* (Q.S. al-A'raf : 56-58)

Fasad atau kerusakan adalah tindakan yang melewati batas kesetimbangan sehingga merusak segala potensi yang ada. Al-Quran melarang manusia berbuat *fasad* kepada bumi karena hal itu merusak kehidupan manusia itu sendiri. Bumi dengan segala isinya merupakan ciptaan Allah yang disediakan untuk manusia mencari rezekinya. Kita membutuhkan makanan, dan itu kita peroleh dari tanaman yang tumbuh di bumi. Kita membutuhkan air untuk minum, dan air itu

mengalir di bumi. Kita perlu tempat tinggal, bahan bakunya kita dapat dari hasil bumi. Begitu pula, kita membutuhkan pakaian, lagi-lagi hanya bisa diperoleh jika kita mengolah sumber potensi yang ada di alam. Jadi, alam diciptakan Allah memiliki potensi yang baik untuk dikelola demi kemakmuran manusia. Dengan demikian, merusak bumi berarti mengakhiri kehidupan seluruh makhluk Allah swt, terutama kehidupan manusia itu sendiri. Merusak bumi, berarti membuat kita kehilangan bahan makanan, minuman, pakaian, dan tempat tinggal, yang semua itu merupakan kebutuhan mendesak (primer) yang harus dimiliki. Karenanya ayat di atas menyatakan, *"Dan janganlah kamu membuat kerusakan di muka bumi, sesudah (Allah) memperbaikinya..."*

Karena begitu pentingnya alam bagi kehidupan manusia, maka sudah sewajarnya semua pihak memperhatikan lingkungan sekitarnya, dan menjauhkan diri dari berbagai perbuatan yang dapat merusak lingkungan. Untuk itulah MIN Medan menjadikan peduli lingkungan sebagai bagian karakter warga MIN Medan. Peduli lingkungan ini ditampilkan dengan praktis misalnya melalui program kebersihan dan pembuatan taman madrasah.

Pada dasarnya lingkungan bisa dibedakan menjadi dua jenis, yaitu biotik dan abiotik. Lingkungan biotik adalah lingkungan hidup maksudnya berhubungan dengan makhluk hidup seperti manusia sebagai warga madrasah baik itu pimpinan madrasah, guru-guru, pegawai, maupun siswa. Selain itu, hewan dan tumbuhan juga termasuk lingkungan biotik. Jadi taman sekolah yang berisi berbagai tanaman dan bunga-bunga termasuk dari lingkungan biotik yang harus dipelihara. Sedangkan lingkungan abiotik adalah lingkungan yang berhubungan

dengan benda-benda mati, seperti halaman, bangunan, kursi dan meja, papan tulis, dan lainnya. Kedua jenis lingkungan ini harus dipelihara dengan kepedulian yang tinggi. betapa tidak nyamannya melakukan kegiatan belajar mengajar di lingkungan yang gersang, kumuh, bau, kotor, dan udara yang tidak sehat.

Dalam hal ini, MIN Medan berusaha memupuk rasa kepedulian lingkungan kepada siswa-siswanya sejak dini dan membiasakan mereka untuk menjaga kebersihan lingkungan, memelihara taman sekolah, dan tidak membuang sampah sembarangan, bukankah terkenal sabda Nabi Muhammad Saw, bahwa "kebersihan adalah sebagian dari iman". Begitu pula, untuk menjaga kualitas udara, merokok dilarang di lingkungan madrasah bagi siapapun apakah itu guru-guru atau orang tua siswa. Jadi, pola hidup bersih selalu disosialisasikan kepada setiap warga sekolah dalam berbagai kesempatan.

17. Peduli Sosial

Manusia adalah makhluk sosial. Setiap hari manusia saling berhubungan antara satu dengan lainnya. Sebagai makhluk sosial, manusia tidak bisa hidup sendirian, sebab dia tidak mampu memenuhi kebutuhan hidupnya sendiri. Ia membutuhkan bantuan orang lain untuk mengantarkannya pada kehidupan yang lebih baik dan lebih bahagia. Dengan kesadaran ini, manusia sudah sewajarnya memainkan perannya masing-masing agar tercipta suatu hubungan sosial dan kerjasama yang baik dalam memenuhi semua kebutuhan hidup. Ini berarti, setiap orang harus saling menghargai peran masing-masing, karena semua peran merupakan bentuk bantuan bagi kehidupannya dan kehidupan orang lain. Dengan

kesadaran inilah MIN Medan menjadikan sikap peduli sosial sebagai salah satu karakter warganya.

Kepedulian sosial yaitu suatu sikap yang mengedepankan empati bagi manusia lainnya. Dengan empati itulah, manusia saling membantu dan bekerjasama. Karena itu tingkat empati ini mempengaruhi tingkat kepedulian sosial seseorang. Orang yang tidak punya empati, akan sangat sulit peduli dengan orang lain, seperti memberikan bantuan pada orang yang membutuhkan. Untuk itu, dalam usaha menumbuhkan sikap peduli sosial ini, MIN Medan mengajarkan dan menerapkan kepada warga madrasah untuk selalu menyisihkan rezeki yang dimilikinya untuk berbagi dengan orang lain melalui program bersedekah. Jika ada warga sekolah yang ditimpa musibah maka setiap orang dianjurkan untuk memberikan bantuan semampunya sebagai wujud empati dan kepedulian sosial tersebut. Bahkan bukan hanya terhadap warga madrasah, terhadap orang lain pun ditanamkan untuk saling membantu, misalnya MIN Medan menggalang dana untuk membantu korban sinabung, korban kebakaran, banjir, dan lainnya.

Suatu hal yang menarik, di MIN Medan, peduli sosial bukan hanya dimaknai membantu orang lain, tetapi tidak mengganggu orang lain juga dipandang sebagai sikap peduli sosial. Begitu pula bantuan tidak mesti dalam bentuk material, bantuan dalam bentuk-bentuk non material juga dipandang suatu sikap peduli, misalnya mendoakan orang lain yang sedang sakit, menebarkan senyum dan saling menyapa antara sesama, juga dianggap sebagai sikap peduli sosial. Guru yang mengajar dengan penuh kasih sayang dan keikhlasan bahkan dianggap sebagai wujud yang paling penting dalam karakter kepedulian sosial.

18. Tanggung Jawab

Tugas dan tanggung jawab seorang guru diantaranya adalah menciptakan suasana atau iklim proses pembelajaran yang dapat memotivasi siswa untuk senantiasa belajar dengan baik dan semangat. Tugas seorang guru itu mencakup beberapa hal, yaitu: mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup dan kehidupan. Hal ini menunjukkan bahwa guru tidak hanya mentransfer ilmu pengetahuan, tetapi juga mentransfer keterampilan dan kepribadian.

Rasa tanggung jawab setiap jajaran pengelola madrasah ditunjukkan dengan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dengan sebaik-baiknya dan berusaha semaksimal mungkin menyelesaikannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Para murid bertanggung jawab untuk mengikuti berbagai aktifitas yang diprogram oleh sekolah, sedangkan para guru harus melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dalam sebagai tindakan profesional mereka. Budaya tanggung jawab ini terlihat dalam salah satu dari delapan etos kerja MIN Medan, yang berbunyi "*Aku mengajar dengan benar penuh tanggung jawab*".

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Medan adalah lembaga pendidikan yang telah lama turut serta dalam mendidik generasi bangsa sejak awal-awal kemerdekaan, yang awal-awal berdirinya tidaklah berstatus Ibtidaiyah Negeri, tetapi SD latihan tempat berlatihnya siswa PGA Negeri Medan melakukan PPL, yang didirikan pada tahun 1958 dengan lokasi masih menumpang di tanah milik al-Jamiatul Washliyah Marindal. Hal ini berlangsung selama enam belas tahun, yaitu dari Tahun 1958 s/d 1974. Kemudian pada tahun 1975 SD Latihan PGA Negeri Medan pindah ke Jl. Pancing dan belajarnya pada sore hari. Lebih kurang selama empat tahun berada di Jl. Pancing SD latihan PGA Negeri Medan diubah namanya menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Medan pada 01 Februari 1979 M.
2. Isi budaya organisasi di MIN Medan terdiri dari Visible Artifact (*Artifak*) seperti arsitektur bangunan, seragam, kegiatan seremonial, keteladanan, lingkungan fisik dan sosial organisasi. Bangunan MIN medan adalah bangunan permanen baik untuk ruang belajar, ruang Kepala Madrasah, ruang guru, laboratorium, perpustakaan, dan lainnya. Berdiri di atas lahan seluas 3220 meter, jumlah ruangan di MIN medan sebanyak 17 ruangan, dengan

bentuk sebagian bangunannya terdiri dari dua lantai (tingkat dua). Ruangan-ruangan yang ada di MIN Medan adalah kelas, kantor, ruang guru, ruang komputer (TIK), perpustakaan, mushalla, ruang UKS, ruang koperasi, toilet guru dan siswa, parkir kendaraan, serta kantin. Arsitektur bangunan bersifat saling berhadapan di empat penjuru yang ditengah-tengahnya terbentang halaman madrasah.

3. MIN Medan sebagai lembaga pendidikan memiliki visi dan misi yang menggambarkan tujuan dan usaha madrasah. Visi MIN Medan adalah *"Terbentuknya siswa yang cerdas, terampil, beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT"*. Sedangkan misi MIN Medan adalah : Meningkatkan kompetensi guru, Menciptakan suasana pembelajaran yang mendorong terwujudnya kompetensi siswa. Membangun kerjasama dengan komite untuk melengkapi sarana dan prasarana, Mengefektifkan penerapan manajemen berbasis madrasah, Membudayakan lingkungan yang islami, nyaman, indah dan sehat. Visi dan misi di tersebut selanjutnya diterjemahkan menjadi program-program kerja baik program jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang, dan program unggulan.
4. Terdapat delapan belas karakter yang dikembangkan dan terus menerus ditanamkan kepada siswa, guru-guru, dan pejabat madrasah yang menjadi warga MIN Medan, yang merupakan nilai-nilai penting yang menjadi isi kebudayaan di MIN Medan, yaitu

Disiplin, Jujur, Religius, Kerja keras, Toleransi, Kreatif, Mandiri, Demokratis, Rasa ingin tahu, Semangat kebangsaan, Cinta tanah air, Menghargai prestasi, Bersahabat/komunikasi, Cinta damai, Gemar membaca, Peduli lingkungan, Peduli sosial, dan Tanggungjawab.

B. SARAN-SARAN

1. Penelitian ini hanya terfokus pada isi budaya organisasi di MIN Medan, belum menyentuh pengaruh budaya organisasi terhadap mutu dan kualitas pendidikan. Mungkin peneliti berikutnya bisa lebih mendalami hal tersebut dengan melakukan penelitian pengaruh budaya organisasi bagi mutu pendidikan.
2. Tidak juga sempat di sini diteliti tentang persamaan, perbedaan atau perbandingan budaya organisasi di MIN Medan dengan SD umumnya, karenanya sangat menarik jika diteliti perbandingan budaya organisasi di MIN yang berbasis keagamaan dengan SD umumnya.
3. Dalam penelitian ini telah dibuktikan aplikasi budaya organisasi di sekolah yang berbasis keagamaan, karenanya untuk berikutnya bisa ditindaklanjuti penelitian dan penelusuran bagaimana budaya organisasi itu mengubah pandangan masyarakat terhadap MIN yang jumlahnya sangat sedikit di kota Medan.

4. Diperlukan juga penelitian manajemen pengelolaan MIN Medan untuk mengetahui lebih jauh budaya organisasi dan sistem manajemen modern yang diterapkan oleh MIN.

DAFTAR PUSTAKA

- A Chedar Alwasilah, *Pokonya Kualitatif: Dasar-Dasar merancang dan melakukan Penelitian Kualitatif*, Cetakan ke-2 (Bandung: Kiblat Buku Utama, 2003)
- Achmad Sobiri, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi* (Yogyakarta, UP STIM YKPN, 2007)
- Ahmad musthafa al-Maraghi, *Terjemah Tafsir Al-Maraghi Juz V* (Semarang: Toha Putra, 1986)
- Asher Sunyato Munandar, *Psikologi dan Organisasi* (Jaarta, UI Press 2008)
- Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Traisi dan Modernisasi Menuju Millenium baru*, cet. 1 (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999).
- Barry phegan, *Developing Your Company Culture* (Berkeley: contex press, meridian group, Inc., 2000)
- Bate, *Strategies for Culture Change* (Oxford; Butterworth Heinemann, 1994).
- C.A. Van Peursen, *Strategi Kebudayaan*, cet. Ke-1 (Yogyakarta: yayasan kanisius, 1976).
- D. Osborn dan Plastrik Peter, *Memangkas Birokrasi* (Jakarta: PPM, 2000)
- Davis dan John Newstrom, *Human Behavior At Work: Organizational Behavior* (New York: McGraw Hill International, 1989)
- Djokosantoso Moeljono, *Cultured: Budaya Organisasi dalam Tantangan* (Jakarta: Gramedia, 2005).

Don M. Beach dan Judy Reinhartz, *Supervisory Leadership* (London: Allyn and Bacon, 2000)

Edgar H Schein, *Organizational Culture and Leadership 3rd edition* (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004).

Egon G Guba dan Yvona S Lincoln, *Effectie Evaluation: Improig the usefulness of evaluation Results Through Responsive and Naturalistic Approaches*, First Edition (San Fransisco: California, 1981).

Endang saifuddin Anshari, *Pokok-Pokok Pikiran Tentang Islam*. Cet. Ke-1 (Bandung: Pelajar, 1969)

F. Sofo, *Pengembangan Sumber aya manusia*, (Surabaya, Airlangga University Press, 2003)

Fachrudin, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Citapustaka Media, 2003)

Faisal Ismail, *Paradigma Kebudayaan Islam: Studi Kritis dan Refleksi Historis*, cet. Ke-2 (Yogyakarta: Titian Ilahi Press, 1997).

HM Amin Haedari & Abdullah Hanif (Ed), *Masa Depan Madrasah dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global* (Jakarta: IRD Press, 2004).

J.W. Newstorm, dan D, Keith, *Organization Behavior: Human Behaviorat Work*. Ed. 9 (McGraw-Hill, Inc. 1993)

James P. Spredley, *Participant Observation* (New York: Holt, Renehart and Wilson, 1980).

James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donelly, Jr, *Organizations* (Boston: McGraw-Hill Higher Education, 2000).

Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior In Organizations* (New Jersey: prentice-Hall, 2003).

Jerome Want, *Corporate Culture* (New York: St. Martin's Press, 2007)

John W. Creswll, *Research Design : Qualitative and Quantitative* (London: Sage Publication, 1994)

J. Verkuyl, *Etika Kristen dan Kebudayaan*, Cet. Ke-2 (Jakarta; Badan Penerbit Kristen, 1966).

Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Cet, Ke -1 (Jakarta: Grasindo, 2011)

Karel A Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah : Pendidikan Islam dalam Kurun Modern* Cetakan ke-2 (Jakarta: LP3ES, 1991).

Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitet dan Pembangunan*, Cet, ke-1 (Jakarta: Gramedia, 1976)

Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian kualitatif*, Cetakan ke-27 (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010).

Lim, Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link, *Leaership and Organizational Development Journal*, Vol. 16, no. 5.

M. A. West, *Mengembangkan Kreativitas dalam Organisasi*, ed.1 (Yogyakarta: kanisius,2000)

M. Pabundu Tikam, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)

M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Quran*, (Jakarta: Lentera, 2009).

M. Abdul Karim, *Sejarah Pemikiran Dan Peradaban Islam*, cet-1 (Yogyakarta: Pustaka Book Publisher, 2007).

Michael Quinn Patton, *Metode Evaluasi Kualitatif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar,2006).

Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*, terj, Tjetjep Rohandi Rohidi (Jakarta; UI Press, 1992).

Michael Zwell, *Creating a Culture of Competence* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000)

Muhammad Sa'id Ramadhan al-Buthy, *Fiqh Sirah*. Cet. Ke-10 (Jakarta: Rabbani Press, 2006).

Mukhtar & Iskandar, *Orientasi Baru Supervise Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada, 2009)

Musa Asy'arie, *Manusia Pembentuk Kebudayaan dalam Al-Quran*, cet-1 (Yogyakarta: lembaga studi filsafat islam, 1992).

Norman K. Denzim & Yvona S. Lincoln, *Qualitative Research 1*, Terj. Dariyatno (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011).

Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta:Paramadina, 1997)

Nana Syaodih Sukmadinata, dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (Konsep, Prinsip dan Instrument)*. Cet. Ke-1 (bandung: Refika Aditama, 2006)

Pijayti Suyata, *Spesifikasi Kualitas Penelitian Kualitatif, dalam Jurnal Kependidikan, Nomor 2 Tahun XXXII, November 2002*. (Yogyakarta: Lembaga Penelitian UNY), h.241-242).

Peter J. Frost et. al, *Organization Culture* (California: Sage Publication, 1985).

Robert E Stake, *Multiple Case Study Analysis* (new York: Guilford Press, 2006).

Robert K. Yin, *Studi Kasus Desain dan Metode* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 1996).

Robert P. Vecchio, *Organization Behavior* (Orlando: Harcourt Brace & Company, 1995)

Robert G Owens, *Organizational Behavior in Education* (New Jersey A Division of Simon & Shuster, 1987)

Robert G. Owens, *Organizational Behavior In Education* (Boston: Allyn and Bacon. 1995).

R.C. Bogdan dan S.K. Biklen, *Qualitative Research for Education : An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Aliyn anda Bacon, Inc., 1998).

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill Higher Education, 2001)

Sri Handayani, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepribadian dan Stres terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah*. Sinopsis disertasi, program pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, tahun 2011.

Sulthon Masyhud & Moh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, Cetakan ke-2 (Jakarta: Diva Pustaka)

S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistic Kualitatif* (Bandung : Tarsito, 2003)

Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi* (Malang: YA3, 1990).

Samiaji Sarosa, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar*, Cetakan ke-1 (Jakarta: Indeks, 2012).

Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 2003)

Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya organisasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005)

Tim Redaksi Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cetakan ke-1 Edisi III (Jakarta: Balai Pustaka, 2001)

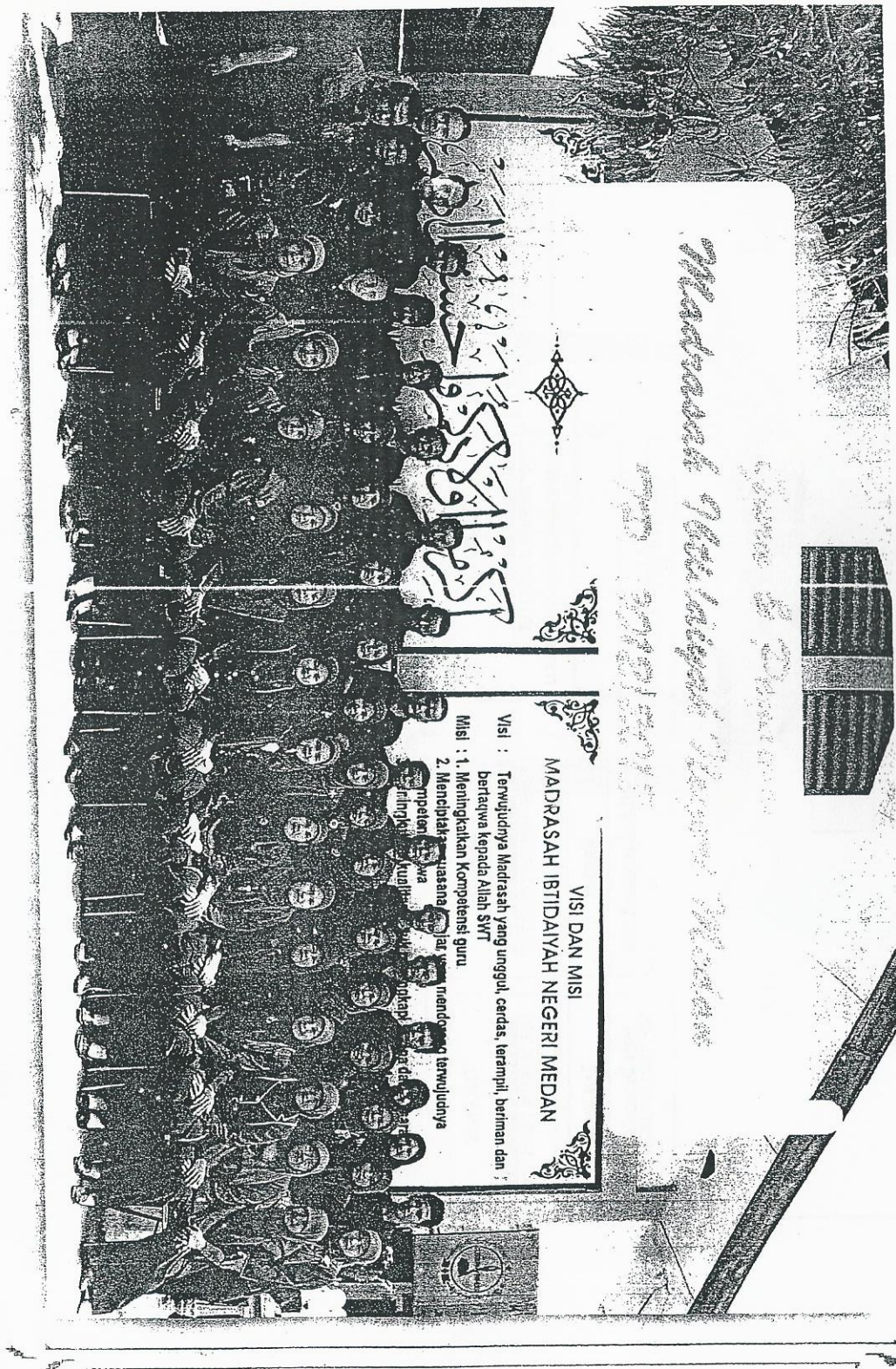
Triguno, *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, ed. 6 (Jakarta: PT. Golden Terayon Press, 2004)

Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajagrafindo persada, 2009)

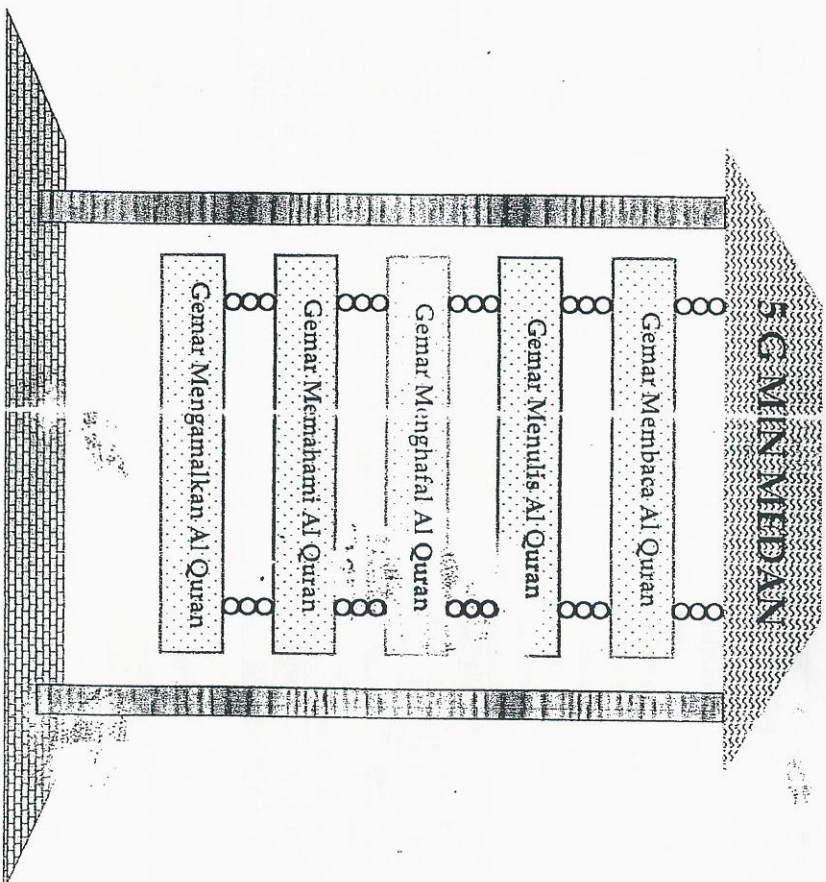
Victor S.L Tan, *Changing Your Corporate Culture* (Singapore: Times Books International, 2002)

Wibowo, *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, cet. Ke-1 (Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2010)

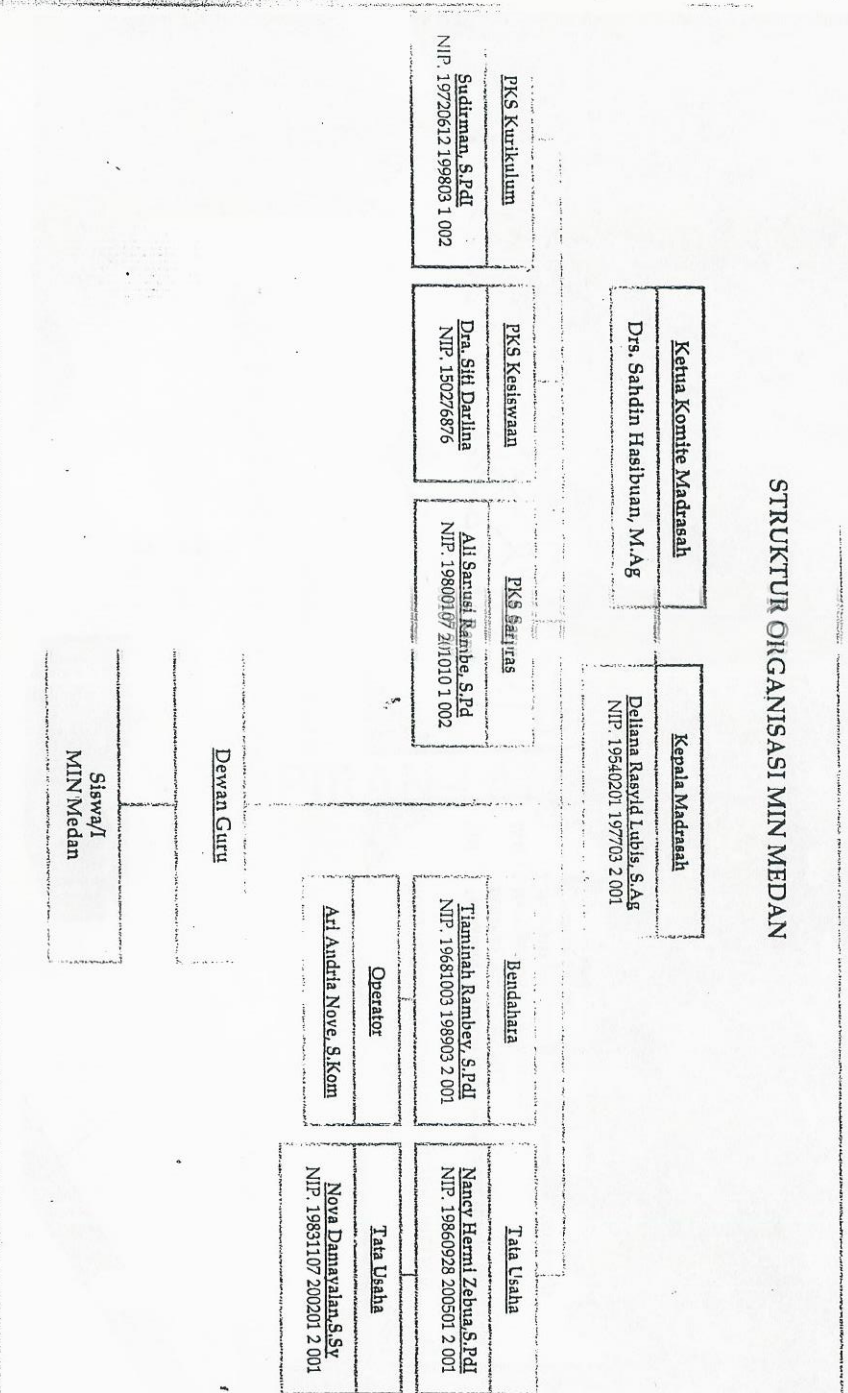
Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, cet-2 (Jakarta: Salemba, 2008).



LAMPIRAN-LAMPIRAN



STRUKTUR ORGANISASI MIN MEDAN



18. 18 KARAKTER YG HARUS DITANAMKAN KEPADA SISWA

18

KARAKTER

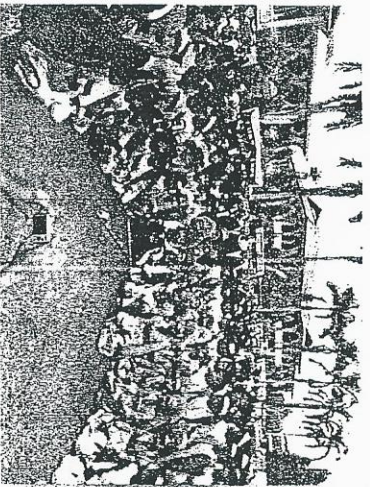
YG HARUS DITANAMKAN KEPADA SISWA

1. Disiplin
2. Jujur
3. Religius
4. Kerja Keras
5. Toleransi
6. Kreatif
7. Mandiri
8. Demokratis
9. Rasa Ingin Tahu
10. Semangat Kebangsaan
11. Cinta Tanah Air
12. Menghargai Prestasi
13. Bersahabat / Komunikasi
14. Cinta Damai
15. Gemar Membaca
16. Peduli Lingkungan
17. Peduli Sosial
18. Tanggung Jawab

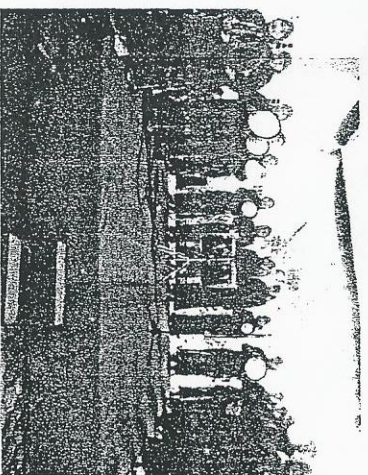
17. 8 ETOS KEGURUAN MIN MEDAN

Rahmat	Aku Mengajar Dengan	Tulus Penuh Kebersyukuran
Amanah		Benar Penuh Tanggung Jawab
Panggilan Suci		Tuntas Penuh Integritas
Aktualisasi		Intensif Penuh Semangat
Ibadah		Serius Penuh Kecintaan
Seni		Cerdas Penuh Kreativitas
Kehormatan		Setia Penuh Keunggulan
Pelayanan		Paripurna Penuh Kerendahan Hati

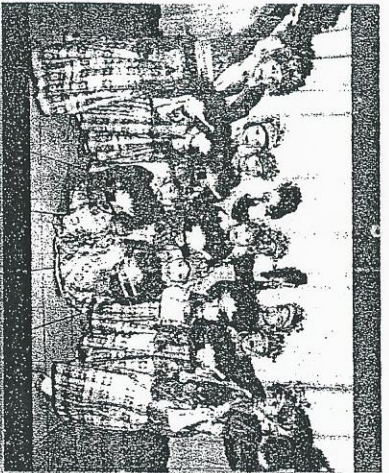
20. Kegiatan Ekstrakurikuler MIN Medan



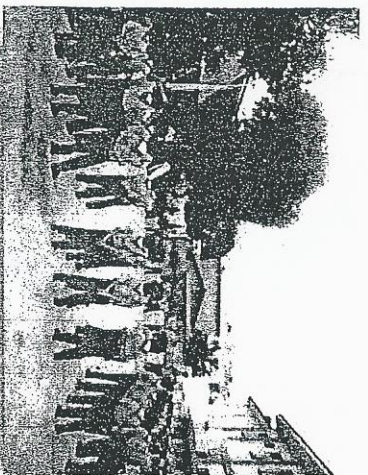
Drum Band



Nasyid

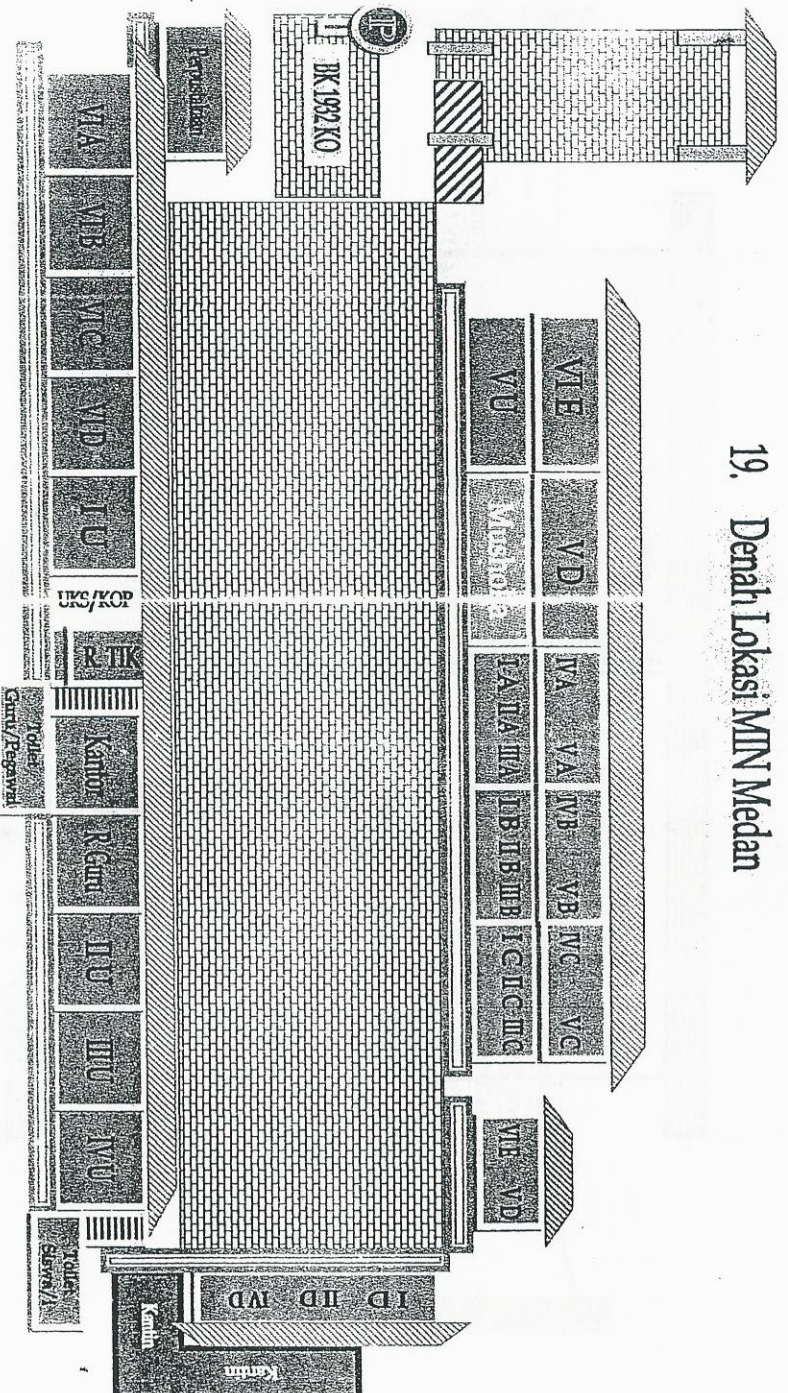


Tari



Pramuka

19. Denart Lokasi MIN Medan



KONDISI AREAL MIN MEDAN		
JUMLAH RUANGAN	LOKAL BERLANTAI 2	LUAS BANGUNAN (M2)
17	6	1.539
		3.220

